

Michael S. Bakken
Øivind Farstad

Fra meninger til tiltak

- navigering uten kart og kompass?

Masteroppgave i Offentlig styring
Veileder: Tor Georg Jakobsen
Medveileder: Leiv Opstad
Mai 2022

Michael S. Bakken
Øivind Farstad

Fra meninger til tiltak

- navigering uten kart og kompass?

Masteroppgave i Offentlig styring
Veileder: Tor Georg Jakobsen
Medveileder: Leiv Opstad
Mai 2022

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden

Sammendrag

Masteroppgaven har gjennom kvalitativ metode og intervju av ti informanter spredt i organisasjonen sett nærmere på mobbing og seksuell trakassering i et lederperspektiv. Dette med hvilke ressurser ledere har og benytter seg av. Videre er det blitt sett på om ledere mener at lederutdanning er dekkende og i hvilken grad verktøy gitt av organisasjonen er tilstrekkelig. Det er også sett i sammenheng med annen forskning om mobbing og seksuell trakassering, samt teori om ledelse og litteratur fra organisasjonen som styrer ledelsesfaget. Oppgaven identifiserer funn, som fagspesifikk opplæring og eller dedikerte medarbeidere, samt roller med fokus på mobbing og seksuell trakassering i nærhet til ledere, for å kunne dra mer nytte av generell lederskapsutdanning. Bruk av noen organisasjonsverktøy er varierende og systematisk fokus kan identifiseres som et forbedringspotensial.

Abstract

This thesis is based on our study in what degree leaders have and use recourses to prevent and handle bullying and harassment within an organization. Ten informants were by qualitative research method studied in conjunction with relevant theory and research. The informants were randomly selected from different units in the organization. Specific training versus general leadership education was a common denominator with several informants and recommended in research. This combined with subject matter knowledge closer to, or within the unit in form of specific employee or an employee with this role. Use of some of the organizational tools in prevention were identified used in varying degree and a lack of continuity in focus on this subject matter, where some of the findings.

Forord

Da har vi kommet til slutten på to og et halvt års studier, der mye ikke ble som planlagt på grunn av pandemien som rådet. Vi mistet muligheten til utenlandske samlinger, men fikk gode digitale løsninger som veiet opp for dette.

Vi vil derfor takke NTNU Handelshøyskolen for et vel gjennomført studie med et godt faglig innhold til tross for krevende forhold. Spesielt vil vi takke veilederne Tor Georg Jakobsen og Leiv Opstad for god veiledning.

Videre vil vi takke Forsvaret ved Oberstløytnant Michael B. Bottenvik-Hartman fra Forsvarsstaben, Oberstløytnantene Freddy Moland og Bjørn Olav Heieraas fra Luftkrigsskolen, samt luftvingledelsen og informantene ved 132 luftving, for å la oss forske oss frem til resultatet i denne masteroppgaven.

Og ikke minst må vi takke våre tålmodige familier!

NTNU har ikke ansvar for synspunkter eller innhold i denne oppgaven. Det står for forfatterens regning.

Ørland/Trondheim, 24 mai 2022

Michael S. Bakken

Øivind Farstad

Innhold

Sammendrag	v
Abstract	vi
Forord.....	vii
Figurer.....	xi
Tabeller	xi
Forkortelser/symboler	xi
1 Innledning.....	1
1.1 Forskningstema.....	5
1.2 Bakgrunn for valg av forskningstema	5
1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål	7
1.4 Definisjoner	7
1.4.1 Trakassering	7
1.4.2 Mobbing	8
1.4.3 Seksuell trakassering.	9
1.4.4 Nulltoleranse	9
1.5 Avgrensning.....	9
1.6 Oppgavestruktur	10
2 Teori.....	11
2.1 Organisasjonskultur	11
2.2 Profesjonskultur.....	13
2.3 Profesjonsidentitet	14
2.4 Forskjeller i profesjonalisme mellom forsvarsgrenene	16
2.5 Forebyggende anbefalinger i militære organisasjoner.....	17
2.6 Forebyggende anbefalinger fra forskning.....	19
2.7 Verdibasert ledelse	19
2.8 Oppdragsbasert ledelse	23
2.9 Styling, ledelse og lederskap	25
2.10 Forskning på mobbing og seksuell trakassering.....	27
2.10.1 Mobbing og seksuell trakassering på arbeidsplassen.....	27
2.10.2 Forskning og metodisk tilnærming og svakheter	29
2.10.3 Kontradiksjon	30
2.10.4 MOST-undersøkelsene.....	30

2.10.5	Likestilling- og diskrimineringsombudets og Arbeidstilsynet.....	34
3	Metode.....	35
3.1	Kvalitativ metode.....	35
3.2	Utvalg av informanter.....	36
3.3	Intervju av informantene.....	39
3.4	Intervjuguider.....	39
3.5	Intervju av Forsvarsstaben og Luftkrigsskolen.....	40
3.6	Etiske forhold.....	40
3.7	Intervjugjennomføring.....	41
3.8	Analysegjennomføring.....	43
3.9	Forskningskvalitet.....	44
3.10	Refleksjon og kritikk av egne valg.....	45
4	Analyse.....	46
4.1	Å bruke ledelse for å forebygge mobbing og trakassering.....	46
4.1.1	Lederforankring.....	46
4.1.2	Systematisk fokus.....	47
4.1.3	Riktig kompetanse i avdeling.....	48
4.1.4	Utøvende nivå.....	49
4.1.5	Ressurser.....	51
4.1.6	Utdanning.....	53
4.1.7	Oppdage mobbing.....	54
4.1.8	Om å behandle MOST saker.....	55
4.1.9	Lederes kjennskap til ledelsesprinsipper og andre produkter.....	56
4.2	Å presentere MOST-tallene som del av arbeidet med forebygging.....	59
4.3	Innføring av Forsvarets tiltak mot mobbing og seksuell trakassering.....	61
4.3.1	Kjennskap til tiltakene.....	61
4.3.2	Reduksjon av mobbing og trakassering.....	62
4.3.3	MOST skaper bevissthet.....	63
4.4	Har Forsvarets profesjonskultur noe å si for arbeidet med MOST.....	64
4.4.1	I hvilken grad innvirker profesjonalisme?.....	66
4.4.2	Forsvarets gamle kultur.....	67
4.4.3	Utvikling av holdninger.....	68
4.5	Forskjellen på før og nå.....	69

5	Konklusjon og anbefaling.....	71
5.1	Forskningsspørsmålene	71
5.2	Problemstillingen.....	72
5.3	Studiens betydning for praksis	73
	Referanser	74
	Vedlegg	78

Tabeller

Tabell 1 Opplevd mobbing i Forsvaret	33
Tabell 2 Opplevd seksuell trakassering i Forsvaret	33
Tabell 3 Kjennskap til sentrale begreper m.m.....	56
Tabell 4 Kjennskap til Arbeidstilsynets tiltak	58
Tabell 5 Eventuell risikovurdering i avdeling	59
Tabell 6 Kjennskap til MOST-tiltak.....	62
Tabell 7 Redusert MOST	62
Tabell 8 MOST-opdrag	64
Tabell 9 Trenger man oppdrag om MOST	65

Figurer

Figur 1 Kulturnivå og samspill.....	12
Figur 2 Objektive og subjektive aspekter om mobbing på arbeidsplassen	30

Forkortelser/symboler

MOST	Mobbing og seksuell trakassering
FFI	Forsvarets Forskningsinstitutt
FD	Forsvarsdepartementet
OMT	Ordnningen for militært tilsatte
OBL	Oppdragsbasert ledelse
FGL	Forsvarets grunnsyn på ledelse

1 Innledning

«(...) it is impossible to assume a continuum stretching from military values at one end to civilian values at the other. The military ethic is concrete, permanent, and universal. The term “civilian” on the other hand, merely refers to what is nonmilitary. No dichotomy exists between the “military mind” and the “civilian mind” because there is no single “civilian mind”. There are many “civilian minds», and the difference between any two civilian ethics may be greater than the difference between any one of them and the military ethic. Consequently, the military ethic can only be compared with particular civilian ethics.» (Huntington, 1985, s. 89)

Hvilken del eller deler av den sivile etikken og verdier Forsvaret innehar, vil være av betydning i «møte» med samfunnet. Dette «møte» eller skjæringspunktet kan ta flere former. Det kan være i møte med sivile i utførelse av virke, som for eksempel Kystvakt personellet på kontroll av et fiskefartøy eller militært vakthold av infrastruktur. Et annet «møte» kan skje når medier publiserer saker om Forsvaret som samfunnet og de sivile tar interesse i. En interesse som kan ha flere årsaker knyttet til seg. Eksempelvis at Forsvaret forvalter store økonomiske verdier, makt, verneplikt av nasjonens døtre og sønner, med flere.

Der det ikke kan være en todeling av militær og sivil etikk, grunnet at den ene ikke utelukker den andre, er det likevel mulig å gjøre dette i hovedgruppene, militær og sivil.

Disse er gjensidig avhengig av hverandre. For å låne et begrep fra biologien, kan det sies at de to lever i symbiose. Forhåpentligvis i en form av mutualisme, som betyr at begge parter (arter) får like mye nytte ut av symbiosen (Lee, 2018). Dersom Forsvaret med den nevnte verneplikten, har en større del av de unge voksne over en lengre periode, burde da dette være til nytte for samfunnet.

Med dette sagt er det slik at selv om Forsvaret forvalter makt, er dette på vegne av nasjonen. Makten over Forsvaret er gitt til samfunnet i form av sivil kontroll. Sivil kontroll kan deles inn i to former, der den ene er objektiv og den andre er subjektiv. Den objektive sivile kontrollen av et profesjonelt forsvar er hvor Forsvaret er politisk sterilt og nøytralt, samtidig

som det er beredt til å utføre politikken til de som har sikret seg legitim autoritet i staten, de folkevalgte. Subjektiv sivil kontroll ville vært dersom en del eller en gruppe av samfunnet sikret seg innflytelse og kontroll av Forsvaret (Huntington, 1985, s. 83-85).

Den sivile kontrollen sørger for at de militære handler i tråd med samfunnets interesser. De ganger hvor nasjoners militære styrker handler på bekostning av egne samfunns holdninger, meninger og verdier vil det kunne ha konsekvenser for de militære styrkene helt ned til individnivå. I et scenario hvor styrkene returnerer fra en konflikt eller krig uten støtte og aksept fra samfunnet og den nasjon de har tjent, vil dette kunne påvirke den mentale helsen til de som har utført handlingene.

Når noe ved Forsvaret berører ved samfunnets meninger, holdninger og verdier, resulterer dette i avisoverskrifter og debatter. Et eksempel er NRK artikkelen «Å være i kamp er bedre enn sex» (Norsk rikskringkasting, 2010). Der NRK var blant flere medier i 2010 som brakte frem sitater, som uttrykte meninger, holdninger og verdier til en soldat fra en artikkel publisert i et norsk magasin.

I de tilfeller hvor Forsvaret handler på bekostning av samfunnets og befolkningens holdninger og verdier, kan dette bryte ned tilliten som Forsvaret er avhengig av fra befolkningen og de folkevalgte (Forsvaret, 2020, s. 3). Som forvalter av makt skal Forsvaret og deres ledere holdes til en høy etisk standard (Forsvaret, 2020, s. 6).

Samfunnet og Forsvaret er som nevnt tidligere gjensidig avhengig av hverandre. Der det i denne sammenheng vises til at Forsvaret rekrutterer både sine vernepliktige og ansatte fra samfunnet. Det er et afrikansk ordtak som sier *«it takes a village to raise a child»*, der denne landsbyen består av familie, venner, trossamfunn, skolen, idrett med flere (Reupert et al., 2022). De vernepliktige og ansatte har blitt oppdratt av samfunnet og med forskjellige generasjoner til forskjellige tider. Når disse vernepliktige er i Forsvaret og i tiden etter blir Forsvaret en del av denne landsbyen.

Uttrykket «Forsvaret er et speilbilde av samfunnet», blir brakt frem i medier. Dette blir uttalt fra blant andre Forsvaret egne ansatte og fra regjeringen selv slik eksempelene under viser:

- *«Forsvaret er et speilbilde av samfunnet.»* (Bentzrød, 2014)
- *«Behovet for mangfold har bakgrunn i behovet for økt kompetanse, operative hensyn og et ønske om å speile samfunnet vi er satt til å forsvare.»*(Forsvaret, 2018, s. 88)

- «I internasjonale oppdrag skal en norsk, militær styrke også være et speilbilde av vårt eget demokratiske samfunn.» (St.meld. nr. 36 (2006–2007), s. 10)

Men hva skjer når samfunnet ser seg selv i speilet og ikke liker det de ser?

Det kan debatteres at målet, ønske, tanken og utsagnet om å «speile det sivile samfunnet» ikke er forenelig med kravet om å inneha en høy etisk standard (Padmanabhan, 2021). «Å speile det sivile samfunnet» og en høy etisk standard kan argumenteres med at mangler en fotnote eller formulering. Der nyansene er flere og budskapet trolig er ment som at refleksjonen fra speilet er av det fremste samfunnet innehar av verdier, holdninger, med mer. «Å speile det sivile samfunnet» vil kunne bidra til å legitimere for individer i samfunnet og de i Forsvaret eksistensen av det som kan defineres som samfunnsproblem. I symbiosen vil det være ødeleggende for begge parter at et samfunnsproblem blir og er et forsvarsproblem. Det vil på flere områder være utfordrende å sammenligne eller sette «benchmark» i Forsvaret etter samfunnets. Å speile likestilling og mangfold er ikke forenelig med å speile rasisme og diskriminering i det omfanget de er representert i samfunnet. Samtidig vies det en tanke til hvordan Forsvaret reduserer eller forsterker samfunnsproblemene. Dersom mutualisme trekkes inn vil det kunne problematiseres at Forsvaret får de høye etiske standardene fra samfunnet, men hva gjøres i møte med det de høye etiske standardene sier er galt?

Mobbing og seksuell trakassering er definert av flere som et samfunnsproblem. «En indre fiende som skal tape i møte med oss i Forsvaret» sier Forsvarssjef general Eirik Kristoffersen (Forsvaret, 2021b).

Fra intervjuet med representanten fra Forsvarsstaben i denne oppgaven, ble grunntanken til følgende avsnitt gitt.

Forsvaret har et samfunnsansvar og Forsvaret har og hadde en mulighet til å påvirke 9888 individer i 2021 (Forsvaret, 2021a), i form av vernepliktige, til å erverve en høyere etisk standard før de reintegreres i det sivile samfunnet (Et tall med modifikasjon, da flere av disse søker og får stillinger i Forsvaret etter endt verneplikt, i tillegg kommer alle individene som av ulike årsaker slutter i Forsvaret og starter en sivil tilværelse med en ny arbeidsplass). Og dette antallet vil fortsette i mindre og større grad i overskuelig fremtid å flyte fra Forsvaret og inn i det sivile. Dette vil på lengre sikt kunne endre samfunnsproblemet, dersom det gis en forståelse til individene hvilke etiske verdier som gjør en arbeidsplass inkluderende, og uten at kollegaer blir mobbet eller seksuelt trakassert. Individene som møter den nye sivile

tilværelsen burde per definisjon møte en hverdag der deres egne etiske standarder er høyere enn de rundt dem.

Selv om det kun i denne sammenheng er et datapunkt, kan det være interessant at et individ velger å forsvare seg selv med hvordan det er i Forsvaret, når personen står tiltalt for seksuelt krenkende eller annen uanstendig oppførsel med, «*en sjargong som han kjente til at ble brukt i Forsvaret*». Dette etter å ha spurt, i en instruktørrolle en student ved politihøgskolene om hun «*følte seg voldtatt*» etter en pasientundersøkelse og demonstrasjon av hvordan man leter etter blødninger under en leksjon i førstehjelp (Quist & Elgaaen, 2022). Personen ble frikjent av retten. Der retten legger til at «*Det vises til at tiltalte var hovedinstruktør og i et overordnet forhold til studentene. Hans kommentarer ble uttalt i en undervisningssituasjon til studenter som ikke er vant til eller forventer en slik språkbruk,*» (Thommessen, 2022). Politihøgskolen anmeldte forholdet til Spesialenheten. Spesialenheten, som valgte å ilegge et forelegg. Retten valgte å frikjenne (Thommessen, 2022).

Det er etikken som er grunnleggende i forklaringen på de valgene vi tar, men etikken går lengre enn jussen (Regjeringen, 2020). Noe kan være lovlig, men likevel uetisk.

Kommentaren er i henhold til retten lovlig. Men hører den en høy etisk standard og Forsvaret til, som det ble referert til av tiltalte?

Det er i nyere tid kommet frem en sak der en sersjant og leder snikfilmet en soldat 38 ganger i dusjen. I saken kommer det frem at kollegaer og nærmeste leder roses for måten dem håndterte saken på av soldaten, men etterfølgen for gjerningspersonen stilles det spørsmål ved. Sersjanten blir dømt i en tilståelses sak sivilt, men militært blir reaksjonen en forflyttelse av individet til en annen stilling (Muladal et al., 2022).

I en generell kommentar til straffereaksjon fra Forsvaret for militære dømt sivilt, kommenterer generalmajor Lars S. Lervik, sjef Hæren, følgende i saken: «*Det er to elementer her: Det er rettsprinsippet om at man ikke skal straffes to ganger for samme handling. Den andre delen er at vi har et verdibasert Forsvar. Vi er avhengig av at folk har tillit til hverandre, og at folk oppfører seg skikkelig.*» (Muladal et al., 2022)

1.1 Forskningstema

Mobbing og seksuell trakassering blir, for å bruke uttrykket, speilet inn i Forsvaret. Med en forståelse av at dette var et samfunnsproblem og gjennom indikasjoner i flere andre spørreundersøkelser, som for eksempel Forsvarets medarbeider-undersøkelse 2007-2016 og Vernepliktundersøkelsen 2014 -2015, igangsatte Forsvaret et oppdrag til Forsvarets forskningsinstitutt (FFI). Oppdraget var å utvikle en egen spørreundersøkelse som skulle kartlegge hvordan og i hvilket omfang mobbing og seksuell trakassering forekom i Forsvaret (Rones et al., 2018, s. 9). Dette ga opphav til mobbing og seksuell trakassering (MOST)-undersøkelsen 2018 og senere 2020. Resultatene fra disse ga flere avisoverskrifter og et søkelys mot Forsvaret. Internt i Forsvaret ble det innført tiltak for å håndtere avvikene samtidig som det også ble uttalt fra Forsvarsjefen og hans underlagte grensjefer at det er nulltoleranse for mobbing og seksuell trakassering i Forsvaret (Forsvaret, 2021b).

Mobbing og seksuell trakassering er et samfunnsproblem, men i Forsvaret kan konsekvensene være større i krevende situasjoner der personellet må stole fullt og helt på hverandre sier daværende sjef for sjøforsvaret, viseadmiral Nils Andreas Stensønes (Forsvaret, 2019).

Masteroppgavens tema er om mobbing og seksuell trakassering i Forsvaret. Dette med et søkelys på ledere og en kartlegging av hvordan forskjellige ledere på ulike nivåer og erfaring, ser på, har av og benytter ressurser til å forebygge og eventuelt håndtere tematikken i hverdagen.

1.2 Bakgrunn for valg av forskningstema

Forsvaret har en lang historie, og mobbing og seksuell trakassering har trolig, som i resten av samfunnet, eksistert så lenge som denne historien er lang. Samtidig med at det i Norge i de siste tiårene har blitt mer og mer likestilling har også kvinneandelen økt i Forsvaret. Forsvaret har også siden den kalde krigen redusert inntaket av vernepliktige. I tillegg ble det i 2015 innført allmenn verneplikt slik at både kvinner og menn har en lik plikt til å verne om nasjonen (Regjeringen, 2015). Det har ført til at kvinneandelen blant de vernepliktige har økt fra kun noen få frivillige for tjue år siden til 34,5 prosent kvinner i 2021 (Forsvaret, 2021a). Denne vernepliktmassen er rekrutteringsgrunlaget Forsvaret rekrutterer og ansetter fra.

Etter den første MOST-kartleggingen i 2018 ble det innført tiltak for å styrke arbeidet med endringer og kultur for å redusere de uønskede funnene i undersøkelsen. Disse 9 tiltakene omhandlet holdningskampanjer, direktivopprettelse, varslingssystem, organisasjonskultur-gjennomgang, å kvalitetssikre utdanning, ansvarliggjøring av ledere, tilgjengeliggjøring av «verktøykasse», validering av MOST-undersøkelsen og opprette prosjektstilling (Forsvaret, 2019). Det har også kommet ytterlige tiltak etter dette.

I 2019 kom FFI med en revidert anbefaling for å kartlegge mobbing og seksuell trakassering. Denne anbefalingen resulterte i en endring av den neste MOST-undersøkelsen i 2020 (Fasting & Køber, 2019). Forsvarets ombudsmann sier i sin rapport til Stortinget i 2020 at ombudsmannsnemnda det siste året har blant annet satt søkelys på oppfølging av funnene i MOST-undersøkelsen fra 2018 og sier at de er tilfreds med fremgangen og mener det er viktig at Forsvaret fortsetter med å styrke de gode tiltakene som kom opp etter den første undersøkelsen (Ombudsmannsnemnda for Forsvaret, 2020).

MOST-undersøkelsen for 2020 viste en liten bedring fra forrige undersøkelse, men med en rapportering om at 22 prosent av de ansatte og vernepliktige har blitt utsatt for seksuell trakassering og 11 prosent har opplevd mobbing det siste året så er ikke arbeidet over ennå (Fasting et al., 2020, s. 3). Forsvaret har som tidligere nevnt nulltoleranse for mobbing og seksuell trakassering. Tiltakene som er innført må derfor kunne bidra til arbeidet med å minimere mobbing og seksuell trakassering.

I denne forskningsoppgaven skal det undersøkes om lederne i Forsvaret har egne oppfatninger om ressurser de besitter for å unngå mobbing og seksuell trakassering i sin avdeling eller for å ivareta utsatt personell ved hendelser. Dette sammen med å ha studert relevant forskning og andre kilder som beskriver forebygging og håndtering av mobbing og seksuell trakassering på arbeidsplassen.

Med denne forskningsoppgaven håper forfatterne å kunne bidra til kunnskap for 132 luftving, og om mulig for Forsvaret, i den videre utviklingen av tiltak for å motvirke mobbing og seksuell trakassering i fremtiden, samt gi lederne mer innsikt i temaet.

1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål

Teorien sier at ledere er sentrale i forebygging og håndtering av mobbing og seksuell trakassering. Og ledere kan vær en premissleverandør for utvikling av holdninger, adferd og kultur. Det er nå flere år siden undersøkelser viste at mobbing og seksuell trakassering er utbredt i Forsvaret. Vi ønsker å undersøke om ledere mener de har nok ressurser til å forebygge å håndtere mobbing og seksuell trakassering.

For å belyse valg av tema har vi valgt følgende problemstilling:

I hvilken grad har og benytter ledere i Forsvaret ressurser til å forebygge og håndtere mobbing og seksuell trakassering?

Vi har valgt å komplementere problemstillingen med noen forskningsspørsmål for å utdype den videre og for å få tak på viktig informasjon fra informantene og annen forskning:

- Kan profesjonalisme ha en effekt på mobbing og seksuell trakassering?
- Er generell lederskapsutdanning dekkende eller er det behov for fagspesifikk kompetanseheving?
- Finnes det et generasjonsskille innen tematikken?
- I hvilken grad brukes allerede iverksatt tiltak i forebygging og håndtering av mobbing og seksuell trakassering?
- Hvilke ressurser mener ledere at de ikke har, men at det er et behov for?

1.4 Definisjoner

1.4.1 Trakassering

Likestillings- og diskrimineringsloven definerer trakassering som, «*handlinger, unnlatelser eller ytringer som har som formål eller virkning å være krenkende, skremmende, fiendtlige, nedverdiggende eller ydmykende.*» (Likestillings- og diskrimineringsloven, 2018, s. §13)

Loven legger ned et forbud mot trakassering på grunn av forhold definert som diskriminering, som er «*på grunn av kjønn, graviditet, permisjon ved fødsel eller adopsjon, omsorgsoppgaver, etnisitet, religion, livssyn, funksjonsnedsettelse, seksuell orientering, kjønnsidentitet, kjønnsuttrykk, alder eller kombinasjoner av disse grunnlagene er forbudt. Med etnisitet menes blant annet nasjonal opprinnelse, avstamning, hudfarge og språk.*» (Likestillings- og diskrimineringsloven, 2018, s. §6)

Den samme ordlyden gjenkjennes hos Arbeidstilsynets definisjon. Der sier Arbeidstilsynet at trakassering forekommer når en person blir utsatt for uønskede negative handlinger, uttalelser eller ytringer som virker eller har til formål å virke krenkende, skremmende, fiendtlige, nedverdiggende eller ydmykende. Dette kan være en enkelthendelse, men da må den være av en hvis alvorlighetsgrad, eller at det skje gjentagende ganger og dermed blir definert som mobbing (Arbeidstilsynet, u.å.-b). Det er tidsdimensjonen som avgjør om det er trakassering eller mobbing.

1.4.2 Mobbing

Einarsen med flere skriver om mobbing i arbeidslivet og definerer mobbing som:

«Bullying at work means harassing, offending, socially excluding someone or negatively affecting someone's work. In order for the label bullying (or mobbing) to be applied to a particular activity, interaction or process it has to occur repeatedly or regularly (e.g. weekly) and over a period of time (e.g. about six months). Bullying is an escalating process in the course of which the person confronted may end up in an inferior position becoming the target of systematic negative social acts. A conflict cannot be called bullying if the incident is an isolated event or if two parties of approximately equal 'strength' are in conflict.» (Einarsen et al., 2020, s. 26)

Der blir maktbalansen tatt opp som et element. Dette sammen med flere elementer reflekteres Arbeidstilsynets definisjon av mobbing.

Arbeidsmiljøloven sier at det er et krav til at det skal være et godt psykososialt arbeidsmiljø, og stadfester videre i tredje ledd at «Arbeidstaker skal ikke utsettes for trakassering eller annen utilbørlig opptreden» (Arbeidsmiljøloven, 2006, s. §4-3). Begrepet mobbing er som beskrevet tidligere trakassering over en gitt tid. Arbeidstilsynet beskriver mobbing som når en person gjentatte ganger og over tid utsettes for negative handlinger. Dette kan dreie seg om trakassering, plaging, utfrysing, sårende erting og lignende. Det er typisk for situasjonen at offeret ikke er i stand til å forsvare seg. Dersom partene som står mot hverandre er like sterke eller det handler om enkeltstående episoder, defineres det ikke som mobbing. Styrkeforholdet mellom partene handler ikke nødvendigvis om formell plassering i organisasjonen (Arbeidstilsynet, u.å.).

1.4.3 Seksuell trakassering.

Arbeidstilsynet definerer seksuell trakassering slik: «*Uønsket seksuell oppmerksomhet som har som formål eller virkning å være krenkende, skremmende, fiendtlig, nedverdiggende, ydmykende eller plagsom.*» (Arbeidstilsynet, u.å.-a)

1.4.4 Nulltoleranse

Når det gjelder definisjonen på nulltoleranse så ble det funnet en norsk definisjon og en engelsk.

Den norske definisjonen er som følger:

«*ingen toleranse, især vist ved resolutt og konsekvent inngripen mot (selv mindre) overtredelser eller forgåelser.*» (Det Norske Akademis Ordbok, u.å.)

Og den engelske definisjonen er som følger:

«*the act of punishing all criminal or unacceptable behaviour severely, even if it is not very serious.*» (Cambridge Dictionary, u.å.)

1.5 Avgrensning

I denne forskningsoppgaven er det valgt å ha en avgrenset tilnærming. Der hvor det generelle temaet er mobbing og seksuell trakassering, ble det tidlig valgt å se på det fra et lederperspektiv. Dette ekskluderer gjerningsperson og offer. En helhetlig tilnærming med alle aktører hadde gitt et bedre resultat i analysen av mobbing og seksuell trakassering i Forsvaret. Med for eksempel hva offer mener om ressursene og hva gjerningsperson mener om hva som forebygger osv. Omfanget og kompleksitet i et slik arbeid er ikke gjennomførbart for denne oppgaven. Det er også en sensitivitet koblet til temaet med offer og gjerningsperson, samtidig som det å få tak i informanter som har vært eller er offer eller gjerningsperson ble vurdert som utfordrende. Med det sagt peker teori på at det er ledere som er nøkkelen i forebygging og håndtering av mobbing og seksuell trakassering. Selv med denne avgrensningen i aktør er det blitt tydeligere for forfatterne gjennom studering av forskning og teori om tematikken, saker i media, samt ledelse i Forsvaret at dette fremdeles er en flerdimensjonal og utfordrende problemstilling.

Videre avgrenses oppgaven til å se på ressurser ledere selv mener de har eller ikke har støttet av litteratur og annen forskning. Dette har resultert i at teori og annen forskning har fått en større plass i oppgaven. Det er valgt for oppgaven å holde definisjonen på ressurser som bred.

Dette fordi ressurser som kan påvirke kan ta form som tid, personell, opplæring, midler, utdanning, prosedyrer, erfaringer, osv. Forsvaret er også geografisk spredt og antall ledere er mange. Det ble valgt å bruke en av Luftforsvarets største avdelinger, 132 Luftving, å forske på. Dette med den kunnskapen MOST-resultatene har gitt, der det ses liten grad av divergens mellom grenene i Forsvaret, noe vi kommer tilbake til senere i oppgaven.

1.6 Oppgavestruktur

Innledningsvis beskrives temaet og bakgrunnen for forskningsoppgaven.

Forskningsspørsmålene, samt en mer spisset problemstilling presenteres og er utgangspunktet for oppgaven.

I det andre kapittelet beskrives det teoretiske rammeverket og den tidligere forskningen det er tatt utgangspunkt i. Der beskrives teorier rundt organisasjonskultur, profesjonskultur og identitet, profesjonalisme, forebygging av mobbing, verdibasert og oppdragsbasert ledelse, samt styring, ledelse og lederskap, samt et utdrag fra Arbeidstilsynets tiltak for forebygging av mobbing og seksuell trakassering.

I det tredje kapittelet redegjøres det for den metodiske tilnærmingen i prosjektet.

I det fjerde kapittelet blir funnene og resultatene fra intervjuene presentert. Videre analyseres og diskuteres funnene opp imot teorien, forskningsspørsmålene og den valgte problemstillingen.

Avslutningsvis, i kapittel fem, blir funnene fra kapittel fire, brukt for å finne en konklusjon og anbefaling for en utvikling av det videre arbeidet med mobbing og seksuell trakassering i Forsvaret.

2 Teori

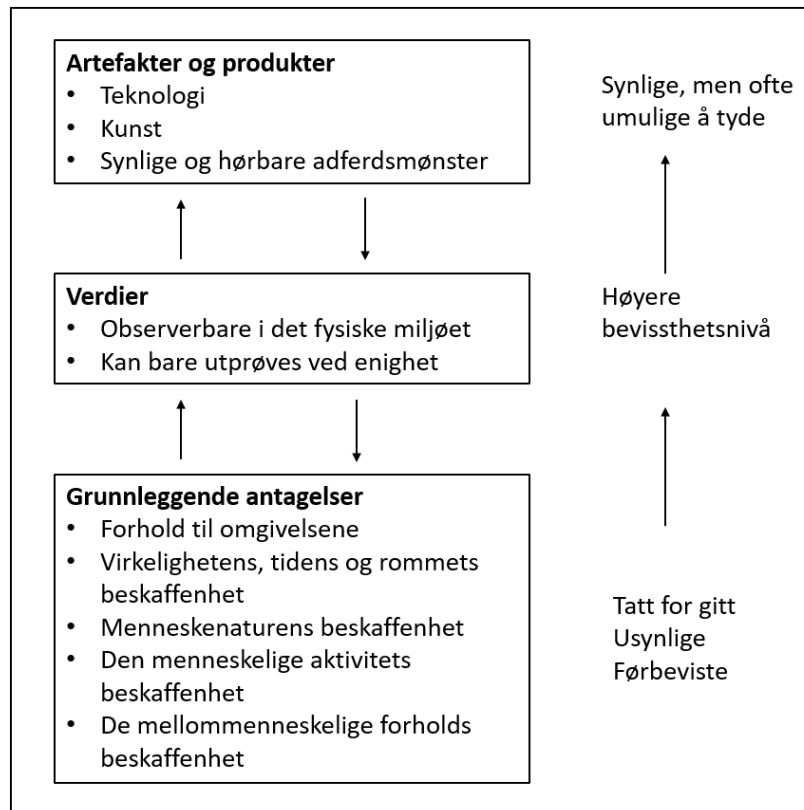
I dette kapitlet presenteres teori rundt temaene mobbing og seksuell trakassering, samt ledelsesaspektet, og organisasjonskultur. I tillegg har vi et underkapittel som belyser tidligere forskning i fagfeltet. De forskjellige teoretiske vinklingene er valgt for å belyse problemstillingen og forskningsspørsmålene på en helhetlig måte. Teorien er valgt ut på bakgrunn av at Forsvaret er en militær organisasjon og at en del av forskningen er utført på militære avdelinger i inn- og utland. Som nevnt tidligere i avgrensningen var forfatterne avhengig av å sette seg inn i relativt varierende og større mengde litteratur i form av forskning og teori, samt dokumenter og lovverk for å tilegne seg kunnskaper om kompliserte fagområder som kultur, militæridentitet, mobbing og seksuell trakassering, samt ledelsesteorier/filosofier. Dette for å kunne utforme spørsmål til informantene og for å belyse forskjellige aspekt i oppgaven. Selv med en større teoridel er det som presenteres kun utdrag av den omfattende mengden som finnes innen temaene.

2.1 Organisasjonskultur

Definisjonen av kultur er «*et lært resultat av erfaringer i en gruppe*» (Schein, 1987, s. 6). Organisasjonskulturen ses på som en lang prosess der verdier og normer gror fram for å kunne tilpasse seg omgivelsene og etablere en integrert fungerende organisasjon. Kultur er ikke et verktøy for å nå mål. Kulturen, og da også verdiene og normene er et produkt av utfordringer som organisasjonen har stått i og som er stabil, relativt sett, over tid. Schein ser på en organisasjonskultur som en mekanisme for integrasjon for å skape en fellesskapsfølelse og samhørighet. Kulturen er en integrert del av organisasjonen (Busch, 2012, s. 62).

Schein definerer organisasjonskultur slik:

«Et mønster av grunnleggende antagelse – skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant og til at det læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene.» (Schein, 1987, s. 7)



Figur 1 Kulturnivå og samspill (Schein, 1987, s. 12)

Organisasjonskulturen blir derfor en modell for handling eller adferd som styrer medlemmene i organisasjonen. Det viktigste er at medlemmene har en felles forståelse av virkeligheten og at de har felles verdier (Busch, 2012, s. 62).

Schein sier videre at organisasjonskulturen har en intern og en ekstern funksjon. Den interne skal sørge for intern stabilitet og den eksterne skal sørge for at organisasjonen har mål og metoder for å nå målene som har en høy form for aksept, eller være i samsvar med forventningene i samfunnet (Schein, 1987, sitert i Busch, 2012, s. 62).

Busch sier at for å skape intern stabilitet må det etableres et felles språk og spilleregler som driver forholdet mellom medlemmene i organisasjonen. Videre må medlemmene ha en felles forståelse for hva som er galt eller riktig, og ha en felles forståelse av virkeligheten. Dette binder organisasjonen sammen. Ut fra dette kan det også sies at profesjonskulturen har en ekstern og en intern funksjon. Den eksterne som sikrer legitimitet til profesjonen og en aksept i samfunnet. Den interne som skal sørge for intern integrasjon (Busch, 2012, s. 63). Vi ser på profesjonskultur i det neste underkapittelet.

2.2 Profesjonskultur

Profesjonenes egenart gjør at den eksterne funksjonen blir ivaretatt av en større overbygning. Ofte kan dette være en nasjonal eller en internasjonal dimensjon. Mange offentlige profesjoner har en slik dimensjon, eksempelvis sykepleiere har et sykepleierforbund nasjonalt og en tilsvarende internasjonal organisasjon med et felles sett av etiske regler og verdigrunnlag. Profesjonskulturen brukes til å utvikle og ta vare på profesjonens legitimitet. Profesjonskulturens eksterne forhold har også effekt på lavere og lokalt plan. Når profesjonens verdigrunnlag synliggjøres i et nærmiljø så skaper det en form for lokal legitimitet. Dette kalles ekstern tilpasning (Busch, 2012, s. 63).

Der organisasjonskultur skaper et felleskap innenfor organisasjonen skaper profesjonskulturen felleskap mellom de profesjonelle. Dette felleskapet har et eget begrepsapparat, eksklusive medlemmer, etablerer makt og status innad. Videre er felleskapet en arena for nære relasjoner, det regulerer belønning og straff, og skaper en ideologisk basis for deltagerne (Busch, 2012, s. 64).

En profesjonsverdi bygger på en ideologi som motivere mer til å levere kvalitet i arbeidet, enn for eksempel å oppnå økonomiske besparelser. Det er fokus på innholdet i selve jobben. Dette er med på å danne profesjonsverdiene. Verdiene er knyttet til målverdier, som er de spesifikke målene som skal løses av profesjonen, og instrumentelle verdier, som er standardene profesjonen regulerer adferd med innad i profesjonen (Busch, 2012, s. 64).

Busch gir et eksempel på å vise bredde i profesjonenes verdigrunnlag ved bruk av Forsvaret. Forsvaret må ha høy legitimitet i samfunnet. Menneskeverdet må være sentralt med tanke på brutalisering i krigssituasjoner. Respekt er viktig både internt i profesjonen og eksternt. Forsvarets ansatte og soldater skal ta ansvar for seg selv og alle andre, samt Forsvaret som helhet. Forsvarets ansatte og soldater krever mot, både fysisk og moralsk mot, for å være forberedt til å ofre liv og helse i oppdragsløsning. Verdiene avspeiler i stor grad oppgavene som er gitt profesjonen (Busch, 2012, s. 66).

Profesjonsetikk er ofte en konkret operasjonalisering av profesjonsverdiene, slik at det blir mer retningsgivende i den praktiske yrkesutøvelsen. Dydsetikken går ut på å utvikle det gode i menneskene. Det viktige her er at personen utvikler etiske karaktertrekk som samsvarer med profesjonsidentiteten. Pliktetikken setter søkelys på å gjøre de riktige handlingene. Disse handlingene må tilsvare normene i en profesjon og til samfunnet. Nærhetsetikk er nærliggende pliktetikken, men setter søkelys på den etiske dimensjonen som kommer frem i

møte mellom mennesker. Tillit er i denne sammenheng helt grunnleggende sentral for utviklingen av en etisk relasjon (Busch, 2012, s. 67).

Profesjonsetikken i Forsvaret er knyttet til praksisfellesskapet og til kommandostrukturen. Og disse har en forpliktelse som er særskilt. Forpliktelsen er etisk utfordrende for militære ledere, som forvalter samfunnets verdier, om denne lederen tar i bruk statens mest voldsomme maktmidler. Forsvarets profesjonsetikk holder ledere ansvarlig gjennom et system av sanksjoner regulerer faglig praksis og profesjonens dyder. Dette er etiske normer og akseptregler, samt rettslige prinsipper. Profesjonsetikken er en sosial kontrakt mellom militær ledelse og offentlige normer og demokrativerdier i samfunnet (Johansen & Fosse, 2021, s. 44)

2.3 Profesjonsidentitet

Profesjonsidentitet har det samme teoretiske fundamentet som organisasjonsidentitet. Organisasjonsidentiteten ses på som et kognitivt konsept som har adferdsmessige konsekvenser (Ravasi & Rekom, 2003). Om dette sier Busch at det fører til at den opplevde identiteten vil påvirke medlemmene i organisasjonen når det gjelder vurderinger, beslutninger og handlinger (Busch, 2012, s. 74).

Albert og Whetten definerer organisasjonsidentitet i tre dimensjoner, der den første er at organisasjonsidentitet skal oppleves som et sentralt særtrekk ved organisasjonen, deretter skal den gi klare skillelinjer i forhold til andre organisasjoner og til slutt skal den representerer en viss grad av stabilitet over tid (Albert & Whetten, 1985). Busch sier om Albert og Whettens definisjon at det opplevde særtrekket skal ta utgangspunkt i noe som har en viss betydning. Mange organisasjoner har mange særtrekk. Det viktigste er at identiteten bygger på sentrale særtrekk som man kan bruke i identitetsbyggingen. Organisasjonsidentiteten skal fange opp ulikheter i forhold til andre organisasjoner og skape dette skillet. Dette kan gjøre oss i stand til å snakke om oss og dem. I tillegg så må særtrekkene ha vart over tid og ikke påvirkes av endringer i samfunnet over kort tid (Busch, 2012, s. 74-75).

Det er en sammenheng mellom organisasjonsidentitet og organisasjonskultur og verdigrunnlaget blir derfor en faktor for å definere hvem medlemmene i organisasjonen er og vil over tid å bli en integrert del av identiteten. Identiteten vil deretter påvirke organisasjonskulturen. Det vil si at også profesjonsidentiteten har en klar sammenheng med profesjonskulturen. Verdigrunnlaget og de faktiske verdiene i en avdeling vil prege

profesjonsidentiteten og vil derfor være meget viktig for utviklingen av verdibasert ledelse (Busch, 2012, s. 75).

Forsvaret definerer sitt verdigrunnlag som følger:

«Forsvarets verdigrunnlag slår fast at «Forsvarets kjerneverdier respekt, ansvar og mot skal ligge til grunn for all virksomhet og ha en sentral betydning for hver og en av oss». Kjerneverdiene er nær knyttet til og skal bidra til å prege en profesjonskultur og profesjonsidentitet som etterlevs som en integrert del av korpsånden i Forsvaret, i den daglige fredsdriften, og under konflikt-, krise- og krigssituasjoner.» (Forsvaret, 2014, s. 55-56)

Når det gjelder profesjonsidentitet i Forsvaret så har den utviklet seg i takt med at Forsvaret har profesjonalisert seg de siste tjue årene. Forsvaret har måttet utviklet en krigerkultur som kanskje ikke er i takt med nasjonen Norge sitt bilde av seg selv som fredsnasjon. I tillegg er det vanskelig å skille Forsvaret fra samfunnet, som beveger seg i en retning der selvopptatthet og oppfattelsen av individuelle rettigheter utfordrer de (Johansen & Fosse, 2021, s. 135).

Profesjonsidentitet sies å være forankret i militær sosiologi og sosial identitetsteori, som er kontekststøttet. I Forsvaret er dette aktuelt da personellet opererer innenfor flere kontekster, som operasjoner og stabstjeneste, og at man veksler på å ha ulike roller. Militær identitet eller profesjonsidentitet vil være utledet fra Forsvarets mål, verdier og oppdrag og hvor mye eller lite den militære ansatte er motivert og villig til å internalisere disse. Følgende definisjon trekkes frem: *«Militær profesjonsidentitet kan betraktes som i hvilke grad individene identifiserer seg med og lever opp til de rollespesifikke forventninger, mål og krav Forsvaret stiller til dem som militære yrkesutøvere» (Johansen & Fosse, 2021, s. 137).*

Identitet kan også knyttes til et praksisfelleskap. Et praksisfelleskap er preget av et felles engasjement og forpliktelse, samt at det er en sterk interesse for å møtes i læringsprosesser. De har også felles mål og verdier, og føler ansvar for å realisere dette. Til dette brukes det felles metoder og virkemidler. Det sentrale er at medarbeiderne møtes i eller utenfor jobb og danner et læringsfelleskap (Busch, 2012, s. 76).

Profesjonsidentitet utvikles over lang tid og skapes gjennom en kompleks prosess. Denne prosessen, som kalles profesjonell sosialisering, er hvor en yrkesutøver skaffer seg kunnskap og ferdighet, samt verdier og holdninger til den profesjonen vedkommende ønsker å delta i (Busch, 2012, s. 78).

Profesjonsidentitet kan operasjonaliseres med idealisme, profesjonalisme og individualisme som dimensjonerende faktor. Det er forskjeller mellom forsvarsgrenene og det er spesielt siden profesjonalisme er ment som felles profesjonsidentitet. Dette kan være en indikasjon på at kultur er en sterkere faktor i å bygge profesjonsidentitet da det er sterke kulturelle krefter som påvirker den enkeltes identitet, gjennom tjenesten fra seleksjon via utdanning til tjeneste i avdeling (Johansen & Fosse, 2021, s. 146).

Militære ledere har et ansvar for å utvikle underlagt personell når det gjelder holdninger og adferd, for igjen å skape en sunn profesjonsidentitet. Dette kan føre til bedre ytelse, lavere fravær og turnover, og kan føre til bedre tilfredshet i jobben for individet, samt virke motiverende (Johansen & Fosse, 2021, s. 148).

Idealisme er en dimensjon som ikke står spesielt sterkt. Det ses på som en historisk arv som ikke kan brukes lengre. Men en geopolitisk situasjon kan endre seg meget raskt, slik vi ser Russland handlinger for å oppnå sine stormaktambisjoner. En økning i idealisme vil kunne påvirke vår egen profesjonsidentitet i Forsvaret (Johansen & Fosse, 2021, s. 151).

2.4 Forskjeller i profesjonalisme mellom forsvarsgrenene

Gjennom forskning er det funnet en positiv sammenheng mellom militær profesjonalisme og organisasjonsforpliktelse (organizational commitment) (Griffith, 2007, 2008; Moskos et al., 2000, sitert i Johansen et al., 2013, s. 865). I tillegg har annen forskning funnet tre relaterte faktorer til organisasjonsforpliktelse: 1. Sterk tro på og aksept for organisasjonens mål og verdier, 2. Villighet til å gjøre en betydelig innsats på vegne av organisasjonen og 3. Et sterkt ønske av å forbli medlem av organisasjonen (Mowday et al., 1979, s. 226).

Med dette som del av sin forståelse har Johansen et al. (2013) i sin forskning målt militær identitet med grad av profesjonalisme, krigerdimensjon, idealisme og individualisme i det norske forsvaret. De som deltok i forskningen var fra seks forskjellige enheter, varierende i alder fra 19-55 år, 93 prosent var menn og 7 % kvinner. 63 var fra Hæren, 229 var fra Sjøforsvaret og 24 var fra Luftforsvaret. Krigerdimensjon og profesjonalisme hadde generelt

treff på samme element i undersøkelsen. Fra denne målingen fremheves et funn, personellet fra Hæren rangerte signifikant høyere på profesjonalisme, sammenlignet med Sjøforsvaret og Luftforsvaret. Dette med en, av flere mulig forklaring, at den doktrinelle oppbygningen av profesjonalisme appellerer mer til Hærens personell enn de to andre grenene (Johansen et al., 2013, s. 866-876).

2.5 Forebyggende anbefalinger i militære organisasjoner

I et kapittel i *Handbooks of Workplace Bullying, Emotional Abuse and Harassment, Volume 4*, skriver Zedlacher og Koeszegi om anbefaling av forebygging av mobbing og trakassering i militære organisasjoner.

I analysen av eksisterende studier og intervjuer utført i den østeriske hæren er det kommet frem til at det er først og fremst en endring i kulturelle verdier som er nødvendig for å redusere systematisk mobbing og trakassering. En foreldet tro på militær effektivitet må revideres da moderne krigføring der fredsoppbyggende og bevarende oppdrag krever en bredere kompetanse enn fysisk dominans og karrierefokus. Eksempelvis så er feminine ferdigheter som kulturforståelse og språk like viktig i et fredsbevarende oppdrag som strategisk tenkning (Zedlacher & Koeszegi, 2021, s. 453).

Disse nye ferdighetene må alle soldater ha evner i, og dette vil trolig endre og redusere en høy rolleforpliktelse og dermed trakassering av soldater som ikke når opp til disse gamle "standardene". Dette kan føre til at flere kvinner ønsker å tjenestegjøre i det militære. Flere land har jevnet ut standarden for fysisk måling for begge kjønn. Utfordringen med å senke kravene er at det kan føre til en motstand i organisasjonen da lavere krav vil føre til en mindre evne til å løse oppdrag. Dette krever en omfattende informasjonskampanje for å informere om at stridsfunksjoner vil fremdeles ha de høyeste fysiske kravene, men at mer administrative stillinger vil ha reduserte krav (Zedlacher & Koeszegi, 2021, s. 454).

En annen sterk oppfatning er viktigheten av sosialt samhold og «male bonding». Ledere må være oppmerksomme på at det er ingen årsakssammenheng mellom sosialt samhold og militær prestasjon. Man trenger ikke like hverandre for å kunne løse et oppdrag. Sett bort i fra det så skjer ofte "bonding" gjennom aktiviteter med høyt stress uavhengig av kjønn, rase eller seksuell orientering. For å bruke det sosiale samholdet på en god måte oppfordres det til å bruke positive feiringer og ritualer i stedet for trakasserende ritualer. Ledere og soldater må

gjøres oppmerksomme på, og læres opp til, at det er trakassering og mobbing som ødelegger for samholdet og ikke at det ikke er en homogen masse i avdelingen som truer samholdet og leveransene (Zedlacher & Koeszegi, 2021, s. 454).

Det anbefales videre at man under lederopplæring viser forskjell på normale konflikter i arbeidssituasjoner og på mobbing og trakassering i arbeidssituasjoner. Videre må alle bli gjort oppmerksomme på at det er kjønnsforskjeller på hvordan man oppfatter forskjellige mobbende eller trakasserende bemerkninger. I tillegg må det militære se på andre ting enn mobbing og trakasserende adferd i militær kontekst. Mobbing via nettet er vel så skadelige som den «tradisjonelle» mobbingen og trakasseringen, men er vanskeligere å oppdage (Zedlacher & Koeszegi, 2021, s. 455).

I enheter med et fiendtlig klima, som kan føre til alvorlige situasjoner, må også mindre hendelser overvåkes og håndteres. Noen land har eksterne som evaluerer hendelser og som skal sikre en uavhengig håndtering av saken. Andre land har også definert en del former for mobbing og trakassering som brudd på militært regelverk. Å innføre nulltoleranse policyer i det militære kan forbedre det militæres image, men ikke nødvendigvis redusere frykten for konsekvenser ved rapportering. Det anbefales heller at militære ledere går ut og sier at mobbing og trakassering ikke har noen plass i det militære og at alle avviksmeldinger vil bli undersøkt, samtidig som at det er opplæring i utdanningsløpene (Zedlacher & Koeszegi, 2021, s. 455).

Videre anbefales det obligatoriske informasjonsmoduler i lederskapsundervisning. Ledere må bli beviste på effekten av mobbing og trakassering og hvor viktig det er å ta tak i dette tidlig. Varslingskanaler er ofte en utfordring for den som er utsatt for mobbing og trakassering å stole på. Det bør være en individuell uformell prosess der man diskuterer beskyldninger med lederen for så å melde inn et formelt varsel. Det bør være flere kanaler og kontaktpunkt et offer kan velge mellom for varsling (Zedlacher & Koeszegi, 2021, s. 455).

Det er viktig å evaluere og formalisere interne forebyggende prosedyrer, samt prosedyrer for å håndtere avvik som oppstår. Men det er også sterkt anbefalt at man involverer en ekstern tredjepart som undersøker saken upartisk (Zedlacher & Koeszegi, 2021, s. 456).

Det viser seg at det er ulike risiko for å bli utsatt for mobbing og trakassering i forskjellige bransjer, funksjoner, avdelinger, perioder og kjønn. Det er høyere risiko å bli utsatt for mobbing og trakassering som ung soldat, personell under utdanning, og kvinner da alle disse har en svakere posisjon i den militære kulturen (Zedlacher & Koeszegi, 2021, s. 456).

Forskerne ønsker å se på kulturelle forskjeller i flere av verdens militære styrker, så de anbefaler sterkt at man forsker videre på temaet (Zedlacher & Koeszegi, 2021, s. 457).

Avslutningsvis anbefales det at man setter et forskningsmessig søkelys på å finne effektive forebyggende og inngripende prosedyrer. Forskerne sier videre at selv om militære organisasjoner bygger på tradisjonelle strukturer og verdier, så kan det være grobunn for dårlige holdninger som normaliserer mobbing og trakassering. I den forbindelse er det viktig å uttrykke at gjerningspersoner skal holdes fullt ut ansvarlig (Zedlacher & Koeszegi, 2021, s. 458).

2.6 Forebyggende anbefalinger fra forskning

En studie som omfattet 14 land, fant ut at den beste metoden for å forebygge mobbing er å øke bevisstheten gjennom opplæring og bruk av antimobbing policyer og regler for oppførsel. Uten denne opplæringen vil de ansatte trolig ikke være klar over eksistensen av organisasjonens policyer (Salin et al., 2018, sitert i Einarsen et al., 2020, s. 465).

Ekspertene har uttalt at lover og regler ikke kan redusere mobbing og seksuell trakassering tilstrekkelig. En mer effektiv strategi må inneha opplæring for alle involverte parter, samt mekanismer for å håndtere konflikter (Einarsen et al., 2020, s. 463).

2.7 Verdibasert ledelse

Verdibasert ledelse starter med den øverste lederen. Verdibasert ledelse er mer tilknyttet den enkelte lederen enn selve ledelsesprosessen. Mål og virkemidler må ha en god verdimessig forankring for å gi organisasjonen en egenverdi (Busch, 2012, s. 93).

Verdibasert ledelse bør som minimum sørge for at lederen har personlige verdier som samsvarer med organisasjonens verdier, og at det må være en høy etisk standard, samt at lederen må være tro mot sine egne verdier (Busch, 2012, s. 94).

I Forsvarets grunnsyn på ledelse sier forsvarsjefen at:

«våre verdier skal ligge til grunn for alt vi gjør og alt vi er. Respekt, ansvar og mot (RAM) er verdier som skal kjennetegne Forsvaret. Vår måte å utøve lederskap på skal være basert på våre verdier. Verdibasert ledelse er helt avgjørende for at Forsvaret skal ha den nødvendige tilliten både i befolkningen og hos våre oppdragsgivere.»
(Forsvaret, 2020, s. 1)

I sin bok om verdibasert ledelse i offentlig sektor sier Busch: *«Verdibasert ledelse er et målformulerende, problemløsende, språkskapende og verdiutviklende samspill, forankret i organisasjonens verdier og høye etiske standarder, som kan utøves på individ nivå, gruppenivå og organisasjonsnivå.»* (Busch, 2012, s. 95)

Målformulerende samspill er å utvikle mål gjennom forhandlinger og tolkninger. Målene deles inn i driftsmål, som er knyttet til målsettinger for den daglige driften. Ved endringer i rammene må man etablere tilpasningsmål, og er det ikke nok å tilpasse seg så må man lage utviklingsmål for å sette organisasjonen i stand til å møte fremtidige utfordringer. (Busch, 2012, s. 88)

Problemløsende samspill er en prosess som ofte går parallelt med målformulering. Målene justeres samtidig som man finner virkemidlene for å løse de. Det er tre måter å løse problemer på, ved analyse, interaksjon og søking eller læring. Organisasjonen må ha nødvendig kompetanse og analysere seg frem til løsninger. På større problemer der det er behov for tverrfaglig kompetanse så bruker man interaksjon. Der det ikke er mulig å komme til en løsning må man bruke en søke og læreprosess der organisasjonen må lære gjennom å prøve og feile (Busch, 2012, s. 89).

Språkskapende samspill går ut på at de som utøver ledelse utvikler et språk som gjør det mulig å drive med målformulering og problemløsning. Språket representerer kunnskap som bringes inn i ledelsesprosessen. For å løse oppgavene så forutsetter det et sett av kunnskaper og et relevant begrepsapparat. Busch skriver om tre prinsipielle språk. Beslutningsspråket er det dominerende språket da det er knyttet mot kompetansen som ligger i organisasjonen. Dette skal løse jobbspesifikke utfordringer. Adferdsspråket skal for stå menneskelig adferd, både på individ-, gruppe- og organisasjonsnivå. Systemsspråket går ut på å forstå helheten i organisasjonen og som er essensielt for å jobbe med overordnede og integrerte prosesser. Det

er en økende innsikt i at ledelse har en kommunikativ funksjon, som vil si gjennom samspill lager mål, har en felles visjon og bruker språket slik at personell med ulik profesjon forstår hverandre. Personell med ulik erfaring kan forstå situasjoner ulikt. (Busch, 2012, s. 90)

I samfunnet i dag er det viktigere å lede sammen med andre enn gjennom andre, det er derfor mange i organisasjonen som utøver ledelse inn imellom. En sum av denne adferden blir den samlede ledelsesprosessen i organisasjonen. De formelle lederne har ansvar for at ledelse fungerer i hele organisasjonen, gjennom egen adferd, men også for å gi forutsetninger til at alle andre i organisasjonen kan delta i lederprosessen. En god leder ivaretar ledelsen av ledelsesprosessen (Busch, 2012, s. 91).

Verdibasert ledelse har spilt en viktig rolle i offentlig sektor. Sentrale verdier er samfunnsansvar, rettsikkerhet, likhet, og offentlig innsyn. Det utvikles regelverk for å ivareta disse verdiene, samt at det forventes at verdiene internaliseres av det enkelte organisasjonsmedlemmet (Busch et al., 2017, s. 251).

Organisasjonsmedlemmene må ha muligheten til å vise skjønn, tolke reglene og utøve ledelse, men under en verdimessig kontroll. New Public Management (NPM) har de siste årene gitt mindre fokus på verdier i offentlig sektor, men i dag tenderer det mot en ny utvikling. Utfordring med gjennomføring av gode resultatmålinger har ført til at verdier og normer har fått en viktigere betydning i det offentlige (Busch et al., 2017, s. 252).

Verdibasert ledelse knytter lederens evne til å gi en verdibasert visjon som tilrettelegger for moralskengasjement hos organisasjonsmedlemmene. Verdibasert ledelse vil være til stede på alle nivå. På individnivå snakker vi om verdibasert selvledelse der man knytter jobbadferd opp mot verdiene. På gruppenivå er det teamledelse som utføres i et sosialt samspill mellom nære relasjoner, der de verdimessige sidene må ligge til grunn for utøvd adferd. Verdibasert ledelse ligner transformasjonsledelse, der verdier er sentrale og målet er å skape et nytt virkelighetsbilde med visjoner og en sterk fellesskapsfølelse. (Busch et al., 2017, s. 254).

Verdier kan deles inn i målverdier og instrumentelle verdier. Målverdiene er ønskede tilstander for individet eller gruppen. Det kan være arbeidsmiljø, medarbeidere som er motiverte, relasjoner som er gode og så videre. De instrumentelle verdiene viser til bestemte handlemåter som man foretrekker og som styrer den organisatoriske adferden. Eksempler på slik adferd kan være å behandle folk med respekt, følge lover og regler, bruke faglige standarder, være lojal til beslutninger og så videre. Om disse deles av mange blir det framstått

som normer, altså sosial regler om hva som er galt og rett i en gitt sosial situasjon (Busch et al., 2017, s. 254).

Personer som ikke forholder seg til målverdiene eller de instrumentelle verdiene vil bli utsatt for sosiale sanksjoner. Når verdien er internalisert av den enkelte vil de ha en selvregulerende personlig standard for adferd som vi si at individer som handler mot de internaliserte verdiene, vil føle det som negativt, som igjen fører til selvkontroll (Busch et al., 2017, s. 255).

Verdibasert ledelse krever en sterk forankring i organisasjonens verdier, høye etiske standard og individuelle verdier hos den enkelte. Verdiene er videre knyttet til kulturen i organisasjonen eller en verdiplattformtolkning. De etiske standardene bygger på normer i samfunnet og er også en faktor. I tillegg kan det være store individuelle forskjeller på de som deltar i ledelsesprosessen for å kunne bruke verdibasert ledelse må det være en balanse mellom organisasjonsverdiene, de individuelle verdiene og de etiske standardene (Busch, 2012, s. 98).

I alle organisasjoner er det mål som inngår i ledelsesprosessen, enten som tilknyttete formelle eller uformelle kontrakter. For eksempel så får en etat et tildelingsbrev fra departementet som spesifiserer hva budsjettmidlene skal resultere i. Dette blir viktige overordnede mål for etaten. I tillegg vil ledelsen lage egne krav til etatens resultater. For å realisere disse målene må lederen inngå avtaler eller kontrakter med de enkelte avdelingene, som spesifiserer mål og hvor mye ressurser som tildeles for å løse oppdraget. Det samme arbeidet gjør avdelingen med nivået under. Disse kontraktene kommer frem i forhandlinger og diskusjoner.

Verdiforankring av mål må tilsvare organisasjonen målverdier, som representere den ønskede slutttilstanden. I profesjonelle virksomheter vil dette være en stor del av profesjonens verdigrunnlag. Mål med god verdiforankring vil ha samme effekt som verdiene og dermed påvirke alle i organisasjonen til å motivere for å realisere målene uavhengig av kontrollmekanismer. (Busch, 2012, s. 100).

Under utvikling av ledelsesprosesser som er velfungerende må man ha felles kunnskaper og begreper, som igjen må være tilpasset utfordringer som er konkret i organisasjonens kontekst som er spesiell for denne. Ledesspråket må utvikles i nærområdet der ledelse utføres. Det må utvikles kunnskaper om verdier og etiske standarder blant organisasjonens medlemmer som et tilpasset arbeidsoppgavene deres. Verdiene og de etiske standardene må tilknytte praksis i form av en etisk og verdimesig refleksjon som har til hensikt å utvikle et eget språk som fører til et praksisnært innhold basert på verdiene. Språket må kobles på målformulering

og problemløsning slik at ledere og medarbeidere blir satt i stand til å diskutere mål og etiske standarder når organisasjonens mål skal diskuteres. Språkskaping er viktig i profesjonelle organisasjoner der faglig samspill alltid har vært viktig. Språket er et verktøy og det er meningsskapende (Busch, 2012, s. 102).

2.8 Oppdragsbasert ledelse

Ledelsesfilosofien Forsvaret har bestemt seg for å bruke for å lede virksomheten på er oppdragsbasert ledelse (OBL). Oppdragsbasert ledelse går ut på å desentralisere beslutningsmyndighet, for å kunne håndtere hurtige endringer effektivt og for å opprettholde tempoet og initiativet for å utnytte mulighetsvinduer. Oppdragsbasert ledelse bygges på samme prinsipper som mål og resultatstyring, nemlig at undergitte gis mulighet til å beslutte tiltakene for å nå en bestemt slutttilstand. For å kunne bruke oppdragsbasert ledelse må man benytte kompetanse og kreativitet i hele organisasjonen. Samtidig stilles det høye krav til bruk av skjønn for det enkelte organisasjonsmedlem, både strategisk, taktisk, mellommenneskelig og moralsk (Forsvaret, 2020, s. 13).

Flere elementer av oppdragsbasert ledelse kan kjennes igjen i ledelsesteorier som målstyring, selvledelse og demokratisk ledelse (Johnsen & Lunde, 2011).

For at oppdragsbasert ledelse skal fungere legges det vekt på flere grunnleggende prinsipper, avkortet med hensyn til oppgaven:

Kommando og kontroll (K2), Legger til rette for at Forsvaret skal nå sine mål og avklarer formelt rolle, ansvar og myndighet (Forsvaret, 2020, s. 9).

Balansert lederadferd, evnen til å bygge konstruktive relasjoner og evnene om å velge en lederadferd som er tilpasset oppdragsløsningen og teamets behov. Lederadferden det bygger på er samspill- og relasjonsorientert, oppdragsorientert og utviklingsorientert. Samspill- og relasjonsorientert den delen av lederadferden som skal bygge gjensidig tillit, samarbeid, jobb tilfredshet og identifisering med gruppen og oppgaven. Det skal bedre relasjonene i avdelingen, utvikling av individet og berede samarbeid. For å oppnå dette må kunnskaper og ferdigheter til individene i gruppen styrkes, medlemmene skal føle tilhørighet og samhold, samtidig som sosial støtte og anerkjennelse blir gitt. Utviklingsorienteringen ser på omgivelsene og gjør justeringer dersom det er behov. Dette for å kunne møte en ny situasjon

med utvikling og endring før den oppstår og skaper langsiktig planlegging (Forsvaret, 2020, s. 9).

Innen lederadferden vil måten lederen velger å fremstå og valg han/hun tar innvirke på den balanserte lederadferden. Å være en rollemodell vil ha innvirkning. Hvorpå det fremheves blant annet at en god rollemodell viser vei gjennom gode holdninger, etisk skjønn og hensiktsmessige risikovurderinger. Valgene lederen tar kan bane vei for destruktivt lederskap. Dette kan være i form av aktive og i fravær av handlinger. Aktive som er personrelaterte negative kommentarer, unødvendig detaljstyring og motarbeidelse. Fraværende handlinger i form av manglende beslutninger i situasjoner der dette er nødvendig av lederen. At forsvaret har nulltoleranse for mobbing og seksuell trakassering spesifiseres også her. Dette med en leders adferd som latterliggjøring, trakassering eller stadig kritiske kommentarer (Forsvaret, 2020, s. 10).

Det forventes at offiserer og befal i Forsvaret leder i situasjoner for å nå felles mål. De har samme krav til effektiv ledelse, men de skiller prinsipielt. Offiseren har kommando-myndighet. Det innebærer ansvar for å gi ordre som kan bety at man må ta eller ofre liv. Befal kan få delegert myndigheten og lede utførelsen av maktbruk. Befal har en viktig rolle i å utvikle kompetanse, ånd og kultur i avdelingen, Sjefssersjanter er en sjefs makker og bringer spesialistenes syn inn i ledelsesprosessene. Sammen i kommandoteamet får de ut sjefens intensjon ut i organisasjonen (Forsvaret, 2020, s. 11).

Et annet prinsipp som oppdragsbasert ledelse bygger på, er lederne i Forsvarets evne til å utføre arbeidsgiverrollen. På den ene side skal det samarbeides med de tillitsvalgte og verneøylen for å utvikle Forsvaret. På den andre siden skal ledere beherske rammeverk, som i denne kontekst er de lover, forskrifter, regler og avtaler som lederen må forholde seg til. Dette skal bli gitt lederen i form av opplæring og kompetanseutviklingen (Forsvaret, 2020, s. 11).

2.9 Styring, ledelse og lederskap

Militært lederskap må ses i sammenheng med styring. Lederskap er en selvfølge for offiserer og befal og ses på som positivt for forsvarsevnen. Styring er et nødvendig onde som ses ofte på som skadelig for operativ evne. Samtidig skjer mye av grunnstyringen i Forsvaret gjennom regler, standardisering og øving, noe som anses som militærfaglig håndverk og ikke styring. Store deler av utdanningen er personrettet og ikke rettet mot administrative rutiner. Når ledere møter styring oppfattes det som noe som tar tid og ressurser fra lederskap eller fra håndverket (Johansen & Fosse, 2021, s. 40).

Lederskap er individer eller institusjoner som står foran i en virksomhet og utøver styring og ledelse. Styring er lederskapets måte å fatte beslutninger for å regulere adferd via et formelt system av styringsverktøy, som budsjetter, regler eller resultatmål. Ledelse er mellommenneskelige forhold og handler om prosesser, regulering av grenser og avvikshåndtering (Johansen & Fosse, 2021, s. 41).

Militær ledelse er de som utøver lederskap, som er personorientert, og styring, som er systemorientert. Dette er virkemidler som er til for å nå virksomhetens målsettinger, der styring er planlegging, budsjettstyring, profesjonsstyring, aktivitetsstyring, regelstyring og ikke minst mål- og resultatstyring. Lederskapsutøvelse er når leder bruker autoritet og skjønn som individ for å iverksette og samordne adferd (Johansen & Fosse, 2021, s. 42).

Forsvaret er et fellesgode som krever store økonomiske ressurser og forvalter nasjonens mest voldsomme maktmiddel. Dette krever politisk kontroll, samt lederskap og styring på flere nivå (Johansen & Fosse, 2021, s. 43).

Forsvaret kjerneverdier; respekt, ansvar, mot, kan også nevnes i forbindelse med styring og ledelse. Å vise respekt for andre når man er ikledd uniform er viktig. Vernepliktige, som er et tverrsnitt av befolkningen, kan være fremtidige befal eller offiserer. Det tjenestegjør i dag mange ulike personer i Forsvaret, være seg forskjell i legning, kjønn, religion, men felles er at de alle jobber mot samme mål, i lik uniform. Respekt er viktig, samtidig som de fokuserer på oppgavene som skal løses sammen. I Forsvaret er risikoen høy under militær aktivitet og lederne har et stort ansvar. Det er viktig å si ifra for å redusere risiko å bedre sikkerheten for personellet. Soldater skal vise mot, ikke bare under kamphandlinger, men man skal også ha mot til å si ifra om noe oppfattes som galt. Dette gjelder også mobbing og seksuell trakassering, forskjellsbehandling eller i situasjoner med stor risikoutsettelse (Johansen & Fosse, 2021, s. 47).

Militære ledere er underlagt samme krav som det statlige embetsverket. Det er kravene om faglighet, nøytralitet, lojalitet og taushetsplikt. Militære ledere har også en plikt til å avvise ulovlige ordrer (Johansen & Fosse, 2021, s. 49).

Styring og kontroll henger sammen. Det må også utøves lederskap når rapporter og analyser om hvor avdelingen er i forhold til vedtatte mål og resultatkrav. Ledelse er da å forholde seg til negative eller positive avvik, som kan føre til å iverksette tiltak og eller korrigere ambisjonene. Styring handler om å realisere mål og nå krav til resultat, og styring er derfor en støtte til ledelsen. Kontroll er en del av styringen, og kontroll er forbundet med negativitet, som avdekking av og det å følge opp uønskede avvik. For eksempel budsjettoverskridelser, lov- og regelbrudd eller ikke oppnådde målsettinger. Internkontroll bidrar til brobygging mellom styring og kontroll (Johansen & Fosse, 2021, s. 51).

Styring og ledelse er et verktøy for at virksomheten skal nå sine mål. Det er viktig for ledelsen å velge verktøy som er gode, og ikke minst bruke disse riktig (Johansen & Fosse, 2021, s. 55).

Bruk av styring og ledelse på ulike nivåer varierer. Ledere på lavt nivå kan bruke mye tid på militærfaglig praksis og lederskap, men mindre tid på styring. Leder på et høyere nivå bruker mer tid på styring (Johansen & Fosse, 2021, s. 58).

Formålet er ikke å ha så mye lederskap og styring som mulig, men å ha gode verktøy og gode praksiser hvor lederne og avdelingene kan bruke en blanding av styring og ledelse tilpasset oppdraget. Militære ledere må derfor ha kunnskap om styringsverktøy. Konsekvenser av dårlig styring og ledelse i Forsvaret kan bli meget alvorlig (Johansen & Fosse, 2021, s. 59).

«Styring uten lederskap blir retningsløst, men lederskap uten styring blir kunnskapsløst.»
(Johansen & Fosse, 2021, s. 59)

Ledere må vite hvilke verktøy som er best egnet i ulike situasjoner og hvilke verktøy man kan bruke sammen på en god måte. Leder må derfor kunne jobbe med både systemer og mennesker, eller styring og lederskap, på ulike nivåer og i ulike situasjoner (Johansen & Fosse, 2021, s. 59).

2.10 Forskning på mobbing og seksuell trakassering

2.10.1 Mobbing og seksuell trakassering på arbeidsplassen

Det finnes flere kilder i form av forskning og litteratur innen mobbing og seksuell trakassering innenfor arbeidslivet. En litteraturkilde som forsøker å ta for seg flere tiår med empiriske funn, omfattende litteratur gjennomgang, teoretisk utvikling, samt erfaringer fra internasjonale akademikere og praktikere, er boken *Bullying and harassment in the Workplace: Theory, research and practice*. Denne boken er opphavet til utvikling av forståelsen av utfordringene knyttet til tematikken. Kompleksiteten som er underliggende i mobbing og seksuell trakassering blir tydeligere. En av forfatterne av boka er professor Ståle Einarsen. «Miljøet rundt professor Ståle Einarsen fra Bergen er det store tyngdepunkt for mobbeforskning i arbeidslivet, både nasjonalt og internasjonalt.» (Rones et al., 2018, s. 21)

Gjennom flere år med forskning er det etablert god forståelse for offerets erfaring og reaksjoner på mobbing. Det trengs heller ikke videre kunnskap om hvem partene er. Det videre arbeidet er i forståelsen for andre forhold som knytter seg til gjerningen, som motiv. Et annet behov er å rette et søkelys på tredjepart som er vitner eller tilskuere. Dette i tillegg til andre som kan være involverte som familie, venner, helsearbeider, administrasjonen/ledelsen, HR og samfunnet for øvrig (Einarsen et al., 2020, s. 88).

For å få inntrykk av kompleksiteten i mobbing og seksuell trakasseringssammenheng, og da for ledere som skal forebygge og håndtere dette, er det tatt deler av litteraturen innen kategoriene offer, gjerningsperson, leder og organisasjonen.

Et offer kan for eksempel deles inn i flere kategorier og forhold som kan påvirke. Det *overpresterende offeret* er et individ som oppfattes som en trussel for lederens plass i hierarkiet, eller grunnet en høyere grad av punktlighet, ærlighet og mer regelbundet tilnærming, skaper frustrasjon og aggressive utbrudd fra kollegaer. Det *provoserende offeret* er et individ som gjengjelder mobbing og til og med kan ha startet konflikten. Det er eksempel på offer som selv er mobbere. Ofrene kan være tidligere og nåværende utsatt for mobbing, på skolen eller tidligere i karrieren (Einarsen et al., 2020, s. 288-290). Redusert jobbmobilitet blitt sett i sammenheng med intensivering av opplevelsen fra en leder som mobber eller trakasserer (Einarsen et al., 2020, s. 77). Mobbing kan føre til *absenteeism* og *presenteeism*, der *absenteeism* er fravær fra jobb og *presenteeism* hvor offeret er på jobb selv om helse tilsier at han/hun ikke burde være på jobb. Dette på grunn av oppfattelsen av at situasjonene kan forverre seg grunnet fravær (Einarsen et al., 2020, s. 212-218).

En gjerningsperson innen mobbing kan deles inn i flere kategorier, typer og ha forhold som påvirker. En gjerningsperson som bedriver *predatory bullying* er hvor offeret ikke har gjort noe som provoserer som kan rettferdiggjøre eller påkalle mobbingen. Annen type mobbing kan være uenighet relatert der mobbingen utartes fra irritasjon av det som oppfattes som feiltrinn eller skade som offeret har påført (Einarsen et al., 2020, s. 332). Mobbing kan være passive og indirekte, aktive og med direkte handlinger, arbeidsrelatert, personrelatert, psykiske og eller fysiske handlinger (Einarsen et al., 2020, s. 15). Gjerningspersonen kan også utføre proaktiv eller insentiv motivert mobbing, dette for å øke selvtilliten eller sikre noe av verdi som for eksempel forfremmelse (Einarsen et al., 2020, s. 73).

En leders oppførsel og måte for å håndtere mobbingen har mye å si i en organisasjon. Det er flere måter lederer kan lede på. Kort følger tre eksempler. Den første er en leder som er *for menneskeorientert* og *for tolerant* noe som kan skape mye frustrasjon hos de ansatte og kan øke risikoen for mobbing. Den andre ledelsesformen er *laissez-faire* ledelse som er assosiert med høyere grad av mobbing. Det tredje eksempelet er aktive og konstruktive lederskapsformer, som gjennom forskning har vist å redusere risikoen for mobbing. Denne reduksjon i forekomsten av mobbing gjelder for flere positive og konstruktive lederskapsstiler, som deltagende lederstil, autentisk ledelse, transformasjonsledelse, inkluderende og rettferdig ledelse (Einarsen et al., 2020, s. 311-313).

Hvor observerbart pågående mobbing er for en leder og andre er også en utfordring. Ledere (observatører) kan være vitne til en enkel hendelse, men vil sjeldent se alle. Observatører vil ikke nødvendigvis se systematikken i adferden. Dette grunnet at trakassering og mobbing kan være subtile og vanskelig å forstå for tredjepart (Einarsen et al., 2020, s. 20).

Niven, Ng og Hoel har i kapittel 11 i Einarsen et al. (2020) vist til forskjellig forskning som har sett nærmere på definisjonen av «tredjepart» eller «vitner» av mobbing og seksuell trakassering. Med disse uttrykkene følger en viss form for passivitet. Der blir uttrykket «tilskuer» tatt frem og brukt videre som en bedre benevnelse for deler av de som kan benevnes som «vitner» av mobbing og seksuell trakassering. Med tilskuer tillegges dimensjonen at individet har mulighet til å gjøre noe i situasjonen og ikke er maktesløs (Paull et al., 2021, sitert i Einarsen et al., 2020, s. 386).

Når det ses på organisasjonen kan det være flere forhold som påvirker mobbing og trakassering. For eksempel så kan mindre alvorlige, som frekke, spydige og lignende uttalelser eller handlinger gå ubemerket, noe som gjør det mulig for en negativ spiral som

igjen kan resultere i en mer alvorlige hendelser som mobbing og seksuell trakassering (Einarsen et al., 2020, s. 81-82).

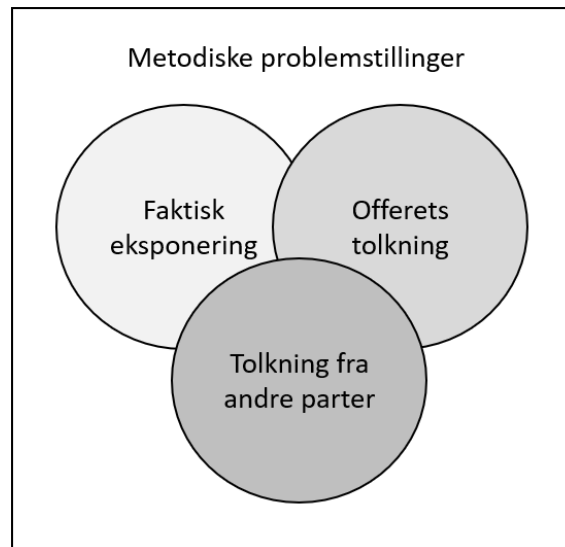
Videre kan observatører og vitner til mobbing innad i organisasjonen, dog med sparsom forskning, bli påvirket av å være vitne. Dette avhengig av vitne, som selv kan være i pågående mobbe situasjon, ha tidligere erfaringer med selv å ha blitt mobbet eller om det kun er et vitne (Einarsen et al., 2020, s. 219). Mobbing har en «kostnad» knyttet til individene som er involvert, men det kan også skape økonomiske kostnader for samfunnet og organisasjonen. Å forutsi eller estimere en slik økonomisk kostnad har metodiske utfordringer og estimater kan beskrives som velinformert gjetning (Giga et al., 2008; Hoel et al., 2001 sitert i Einarsen et al., 2020, s. 226). Derimot er det ingen tvil om at det kan gi kostnader for arbeidsgivere på flere forskjellige måter (Einarsen et al., 2020, s. 255).

Til slutt i dette avsnittet om kompleksitet innen tematikken, er det også utfordringer knyttet til annen forskning fra andre kulturer. Å sammenligne prosesser og forekomst av mobbing fra flere kulturer (nasjoner) kan lede til feilaktige konklusjoner. Variasjoner i definisjoner og hva som oppfattes, og ikke oppfattes som mobbing kan variere fra kultur til kultur. Derimot kan det belyse underliggende prosesser som er grenseoverskridende (Einarsen et al., 2020, s. 436).

2.10.2 Forskning og metodisk tilnærming og svakheter

Forskning har i hovedsak basert seg på tre metoder for å kunne måle forekomst av mobbing. Disse tre er «self-labelling», «behavioural experience» eller en kombinasjon av disse to. Det disse metodene har til felles er at de tar utgangspunkt i opplevelsen til de som blir utsatt for adferden (Einarsen et al., 2020, s. 238). Det vil si kun en subjektiv oppfattelse fra en av partene.

Med dette sagt er det reelle verktøy for ledere, HR medarbeidere og andre, da det er subjektive erfaringer som organisasjonen bør prøve å forhindre. Som vist i figuren under er det andre dimensjoner som mangler i disse metodiske tilnærmingene til mobbing på arbeidsplassen. Den første er identifisering av faktisk eksponering for adferden, fra gjerningsperson eller offer. Den andre dimensjonen er offerets tolkning av makt ubalansen. Den tredje er en vurdering av de andre involverte partene som gjerningsperson og vitner, og deres side av saken, dette være seg adferden og den eventuelle maktbalansen. Det vil med dette være objektive og subjektiv sider ved mobbing på arbeidsplassen (Einarsen et al., 2020, s. 236-237).



Figur 2 Objektive og subjektive aspekter om mobbing på arbeidsplassen (Einarsen et al., 2020, s. 237)

2.10.3 Kontradiksjon

Kontradiksjon er et juridisk prinsipp i sivilprosessen. Begge eller alle parter i en sak skal ha anledning til å legge frem sin side av en saker de står anklaget for (Reusch, 2021).

2.10.4 MOST-undersøkelsene

I forarbeidet til MOST undersøkelsene gjennomførte FFI en omfattende litteraturstudie av både nasjonale og internasjonale publikasjoner (Rones et al., 2018). Dette for å finne metoder for hvordan å måle forekomsten av mobbing og seksuell trakassering. I MOST resultatene fra 2020 og metodeutviklings-rapporten fra FFI (Rones et al., 2018) beskrives de tre forskjellige gruppene av metodene som benyttes i slike målinger og hvilken metode som ble valgt for måling i Forsvaret. Disse tre gruppene er:

«direkte spørsmål (direct question approach) med og uten definisjon først, et sett med spørsmål som måler handlinger eller adferd (behavioral list approach) og en kombinasjon av de to første. I MOST arbeidet har vi valgt å benytte den andre tilnærmingen, det vil si å måle et sett av handlinger eller adferd ved spørsmålsbatterier for mobbing og seksuell trakassering»

(Rones et al., 2018; Fasting & Køber, 2019, sitert i Fasting et al., 2020).

I annen litteratur blir disse benevnt som *self-labelling* og *behavioural experience* metoder (Einarsen et al., 2020, s. 238-244). De tre gruppene med metoder gir forskjellige resultat i

forekomst. Ved bruk av behavioral list approach stiger forekomsten betydelig (Berggren et al., 2005, sitert i Fasting et al., 2020, s. 13)

Einarsen beskriver også variasjoner ved valg av metode og at dette måler forskjellige aspekt ved forekomsten (Einarsen et al., 2020, s. 253-255). Dette også med at det er muligheter for manipulasjon ved valg av metode. Ønskes for eksempel en lavere måling av forekomst av mobbing og seksuell trakassering velges *self-labelling* metoden med definisjon (Einarsen et al., 2020, s. 257-258). Samtidig legges det til en mulig deling av hva *self-labelling* og *behavioural experience* metodene måler. Der *self-labelling* metoden gir en mer subjektiv oppfattelse fra individet og da et offer av mobbing og seksuell trakassering, mens *behavioural experience* metoden identifiserer *mål* (targets) av mobbing og seksuelltrakassering. Et offer er et mål for mobbing og seksuell trakassering, men et mål trenger ikke identifisere seg som et offer (Einarsen et al., 2020, s. 254-255).

For oppgaven er oppsummeringen fra den siste MOST-undersøkelsen veldig viktig og relevant å ta med:

«Vi finner at 11 % av respondentene har opplevd en eller annen form for mobbing siste seks måneder, og at kvinner og de yngste aldersgruppene opplever mest mobbing. Ulike personellgrupper rapporterer også ulik forekomst av mobbing: kvinnelige menige og lærlinger opplever mest mobbing (30 %) og mannlige offiserer minst (6 %). Personrelatert mobbing, utestenging og arbeidsrelatert mobbing er de formene for mobbing som flest opplever, mens få har vært utsatt for truende eller skremmende adferd eller fysisk mobbing. Personrelatert mobbing er den vanligste formen for mobbing blant menige/studenter, spesialister og de under 30 år, uavhengig av kjønn. Blant offiserer, sivilt ansatte og blant dem over 40 år er utestenging den vanligste formen for mobbing. Av respondentene svarte 22 % at de har opplevd en eller annen form for seksuell trakassering minimum én eller to ganger i løpet av det siste året. Kvinner opplever betydelig mer enn menn, og dette gjelder i alle personellgrupper. I tillegg er alder en sentral faktor, de yngste opplever mer enn de eldste. Hele 63 % av kvinner under 30 år har opplevd seksuell trakassering. Kvinnelige elever og studenter er den personellgruppen som har opplevd mest (73 %), og sivilt ansatte menn minst (7 %). Kjønnstrakassering er den vanligste formen for seksuell trakassering, etterfulgt av uønsket seksuell oppmerksomhet og bruk av seksuelle huskereglene. Seksuelt press og seksuelle overgrep forekommer sjeldnere.

Kvinner opplever langt mer kjønstrakassering og uønsket seksuell oppmerksomhet enn menn, uavhengig av hvilken personellgruppe de tilhører. Over halvparten av dem som utsettes for mobbing og flertallet av dem som utsettes for seksuell trakassering, varsler ikke. Både kvinner og menn oppgir at de ikke opplevde handlingene som alvorlige nok, de tror ikke at et varsel vil føre til endring, eller de er redde for konsekvensene. De fleste varsler til sin nærmeste leder og/eller kollega/medsoldat. Det er flere som lar være å varsle om seksuell trakassering enn om mobbing.» (Fasting et al., 2020, s. 3)

I tillegg er det valg ut en del til fra den siste MOST-undersøkelsen som er generelle funn:

«Resultatene fra undersøkelsen i 2020 tyder på at det i visse miljøer er lite forståelse for «nulltoleranse» for mobbing og seksuell trakassering. Å endre holdninger er vanskelig, men det er sannsynligvis nødvendig for å få redusert omfanget av mobbing og seksuell trakassering. Dersom man aksepterer at negative utsagn om ett kjønn florerer, og at negative reaksjoner på dette blir møtt med at «dette må man kunne tåle», eller med «det er slik kulturen er her», kan det føre til at rekrutter lærer og innarbeider et nedsettende vokabular om det annet kjønn, kanskje for å bli akseptert i miljøet. Utdanning som en forebyggingsstrategi, sammen med ledere som selv praktiserer nulltoleranse, vil her være viktig» (Fasting et al., 2020, s. 76)

Under vises tabellene for resultatene fordelt på organisasjonstilhørighet innen mobbing og seksuell trakassering. Det kommenteres at det er omtrent det samme resultatet for Hæren, Sjøforsvaret og Luftforsvaret.

Tabell 3.4 Andel og antall som har opplevd ulike former for mobbing og organisasjonstilhørighet.

FORMER FOR MOBBING	HÆREN		SJO- FORSVARET		LUFT- FORSVARET		FLO		ØVRIGE DIF-ER	
	Andel	Antall	Andel	Antall	Andel	Antall	Andel	Antall	Andel	Antall
	Personrelatert	9 %	241	8 %	139	7 %	112	5 %	52	5 %
Utestenging	6 %	167	6 %	96	7 %	105	6 %	59	5 %	152
Truende adferd	2 %	48	1 %	22	2 %	29	2 %	15	1 %	33
Arbeidsrelatert	4 %	105	4 %	69	4 %	59	3 %	33	3 %	90

Tabell 1 Opplevd mobbing i Forsvaret (Fasting et al., 2020, s. 39)

Tabell 4.5 Antall og andel som har opplevd ulike former for seksuell trakassering fordelt på organisasjonstilhørighet.

FORMER FOR SEKSUELL TRAKASSERING	HÆREN		SJO- FORSVARET		LUFT- FORSVARET		FLO		ØVRIGE DIF-ER	
	Andel	Antall	Andel	Antall	Andel	Antall	Andel	Antall	Andel	Antall
Kjønstrakassering	18 %	478	17 %	296	20 %	314	11 %	111	14 %	449
Uønsket seksuell oppmerksomhet	12 %	322	10 %	95	11 %	171	6 %	60	8 %	244
Seksuelle huskereglene	6 %	150	5 %	88	5 %	82	2 %	18	4 %	143

Tabell 2 Opplevd seksuell trakassering i Forsvaret (Fasting et al., 2020, s. 53)

2.10.5 Likestilling- og diskrimineringsombudets og Arbeidstilsynet

På nettsidene til Arbeidstilsynet om forebyggende tiltak finnes det flere temaer med lenker til forskjellige hjelpemidler innenfor disse. Innen mobbing og seksuell trakassering finnes det anbefalte tiltak for forebygging. Utdrag av disse blir presentert her.

Forebyggende tiltak mot seksuell trakassering, hentet fra Arbeidstilsynet:

1. *«Kartlegg hvilke risikoer som er på deres arbeidsplass og iverksett nødvendige tiltak basert på det som fremkommer*
2. *Gi informasjon til alle ansatte om hvilke regler og rutiner som gjelder på denne arbeidsplassen*
3. *Lag gode rutiner for å si ifra om seksuell trakassering og hvordan hendelsene skal håndteres*
4. *Brudd på rutiner og retningslinjer skal få konsekvenser for den som trakasserer (kollegaer, gjester, kunder)*
5. *Leders ansvar skal være tydelig*
6. *Snakk om seksuell trakassering på arbeidsplassen»* (Arbeidstilsynet, u.å.-a)

På punktet *«Hvordan å forebygge trakassering og utilbørlig opptreden»* siteres følgende:

«Arbeidsgiver skal forebygge at arbeidstaker utsettes for trakassering og annen utilbørlig opptreden. Det innebærer at arbeidsgiver i samarbeid med ansatte skal kartlegge og risikovurdere forhold i arbeidet som kan føre til at trakassering oppstår, og iverksette nødvendige tiltak som reduserer risikoen for at trakassering oppstår.»
(Arbeidstilsynet, u.å.-b)

Det benevnes også at: *«Trakassering og utilbørlig opptreden kan forebygges på den samme systematiske måten som andre helse-, miljø- og sikkerhetsrisikoer på arbeidsplassen»*(Arbeidstilsynet, u.å.-b).

3 Metode

3.1 Kvalitativ metode

Denne masteroppgaven baserer seg på kvalitativ metode for å samle inn informasjon fra et utvalg informanter for så å analysere dette opp mot utvalgt teori.

I kvalitativ forskning kommer man tett innpå de man forsker på. Dette gjør at kvalitativ forskning blir intens og interessant, men det gjør også at man må være innstilt på å justere prosjektet og ideer når man møter fagfeltet fordi man oppdager ofte at forholdene ofte ikke er slik man hadde sette det for seg (Tjora, 2021, s. 17).

Med et lite antall informanter får forskerne en mulighet til å få en bedre innsikt i informantens oppfatninger og meninger slik at man kan få en dybdeforståelse på det som skal forskes på. I denne forskningsoppgaven fokuseres det på lederes egne oppfatninger og meninger om de innførte tiltak etter MOST-undersøkelsene og det er derfor meget hensiktsmessig å bruke en kvalitativ forskningsmetode for å kunne svare på problemstillingen.

Kvalitativ metode er en forskningsmetode man bruker ved innsamling og analyse av kvalitative data, normalt i form av tekst, der man setter seg godt inn i informantens situasjon ved dybdeintervju. Og med dette grunnlaget forsøker forskerne å trekke ut essensen for å forstå informantens situasjon eller handlinger (Ringdal, 2020, s. 110).

Ved bruk av kvalitativ metode blir det å forsøke, uten å bli påvirket av egen erfaring på grunn av nærhet til informantene, å ta inn informasjon med åpent sinn. Tolkninger og en potensiell nær forbindelse med informanter kan gi noen metodiske og etiske utfordringer som diskuteres senere i kapitlet.

3.2 Utvalg av informanter

I kvalitative studier velger man informanter som kan uttale seg om det valgte temaet. Slike strategiske utvalg er ikke tilfeldig utplukket. De vil stå for et syn fra sin posisjon (Tjora, 2021, s. 145).

For å kunne besvare forskningsoppgavens problemstilling vil det være ideelt med 8-15 dybdeintervjuer som er det som forventes for en mastergradsoppgave. Den rette utvalgsmengden er avhengig av metningspunktet. Og metningspunktet finner man når man kan se mønster i svarene fra informantene der man kjenner igjen svarene fra intervju til intervju. Det er dermed ikke antallet informanter som er viktig, men å få frem nok konkrete erfaringer som gir nok detaljer til en analyse som betyr noe (Tjora, 2021, s. 158).

For denne masteroppgaven så burde utvalget være slik at man dekker ledelse fra lag-, tropp-, skvadron, batteri eller kompani-, gruppe- eller bataljon- og luftvingnivået og at man har 2 informanter på hvert nivå for å få en dekkede respons og nok svar til å kunne analysere dataene. Det ville ha blitt ganske mange respondenter. Det ble bestemt at det skulle plukkes ut en offiser (OF) og ett befal (OR) fra hver gruppe. I denne oppgaven definerer vi alle offiserer og alle befal med graden sersjant (OR5) og over som ledere. Det vil si at i dette prosjektet ble målet å rekruttere 8-12 respondenter.

For å finne informanter til prosjektet og som kunne svare på problemstillingen, ble det tatt forbindelse 132 luftving stab der stabssjef, HMS-koordinator og personelloffiser var til stede. Personelloffiseren produserte en liste over personell og gjorde den tilgjengelig for forfatterne innen et par dager. Med tilgang på personelloversikten over 132 luftving sine ledere på nevnte nivå og ble personellet inndelt i sine respektive grupper og deretter delt inn i offiser og befal. Av disse så ble det foretatt et randomisert utvalg, der vi endte opp med en liste over informanter med en offiser og ett befal fra hver gruppe.

Deretter ble det tatt telefonisk forbindelse med den enkelte å rekruttere vedkommende. Personellet som takket ja til å delta fikk avtalt tid og sted for intervju. Under samtalen ble det informert kort om oppgaven og at de skulle få et informasjonsskriv samt samtykkeskjema som de måtte lese og signere ved oppmøte. Informantene ble satt mer inn bakgrunnen når de møtte til intervju. Selvsagt ble de også informert om sine rettigheter om de skulle ønske å delta, samt at deltagelsen var frivillig og at studien er helt konfidensiell og følger Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) sine strenge retningslinjer for personvern. Masteroppgaven er innmeldt og godkjent av NSD i forkant av intervjuene. I tillegg er

oppgaven godkjent av Forsvarets forskningsråd og av 132 luftving. Informantene som takket ja til å delta, oppga sin private e-post for at forfatterne kunne kommunisere med informantene på en slik måte at informantenes anonymitet ble ivaretatt.

Ansatte, og spesielt ledere i Forsvaret har ofte meget tettpakkede dager på jobb, om det er på kontoret eller ute i felt. Og mange føler at arbeidstiden ikke kan prioriteres på andre ting enn tjeneste. Så det å finne 8-12 respondenter eller informanter som kunne stille til intervju etter tiden det tok å få alle godkjenninger på plass, samt at det var i en ekstra travel tid på grunn av generell høy øvingsaktivitet og avvikling av helligdager i denne perioden, viste seg å være utfordrende. Av de som det ble opprettet forbindelse med pr telefon var de fleste positive og ønsket å være med. Til slutt endte det opp med 10 informanter.

Utvalget besto av følgende kategorier personell:

1. informant (L1);
 - a. Kjønn: Mann
 - b. Ledererfaring: Lengre
 - c. Utdanning: Befalsskole og Krigsskole
2. informant (L2);
 - a. Kjønn: Mann
 - b. Erfaring: Mindre
 - c. Utdanning: Befalsskole
3. informant (L3);
 - a. Kjønn: Mann
 - b. Ledererfaring: Lengre
 - c. Utdanning: Befalsskole og Krigsskole
4. informant (L4);
 - a. Kjønn: Kvinne
 - b. Erfaring: Moderat
 - c. Utdanning: Befalsskole
5. informant (L5);
 - a. Kjønn: Kvinne
 - b. Ledererfaring: Moderat
 - c. Utdanning: Befalsskole og Krigsskole

6. informant (L6);
 - a. Kjønn: Mann
 - b. Ledererfaring: Mindre
 - c. Utdanning: Befalsskole
7. informant (L7);
 - a. Kjønn: Kvinne
 - b. Ledererfaring: Lengre
 - c. Utdanning: Befalsskole og Krigsskole
8. informant (L8);
 - a. Kjønn: Mann
 - b. Ledererfaring: Lengre
 - c. Utdanning: Befalsskole
9. informant (L9);
 - a. Kjønn: Kvinne
 - b. Ledererfaring: Moderat
 - c. Utdanning: Befalsskole og Krigsskole
10. informant (L10);
 - a. Kjønn: Kvinne
 - b. Erfaring: Moderat
 - c. Utdanning: Befalsskole

Alle informantene er militære ledere med enten befalsskole eller krigsskole, eller både befalsskole og krigsskole som bakgrunn. Kartlegging av videregående befalsutdanning og videregående offisersutdanning ble ikke tatt med som variabler da dette ville gjøre det lettere å identifisere informantene. Når det gjelder ledererfaring så defineres mindre som under fem år, moderat fra fem til ti år, og lengre mer enn ti år, dette for å ivareta anonymiteten til informanter. Det er relevant for oppgaven å skille på erfaringsnivå.

Selv om det ikke ble så mange respondenter som ønskelig så gir studien likevel verdifull informasjon om temaet som Forsvaret kan bruke i sitt videre arbeid med mobbing og seksuell trakassering, samt at det stimulerer også til videre forskning.

3.3 Intervju av informantene

Formålet med intervjuet er å få informantene til å reflektere rundt egne meninger og erfaringer rundt temaet for forskningsoppgaven (Tjora, 2021, s. 127). Et intervju vil dermed gi en fin mulighet for å få tak i ledernes oppfatninger, som vil kunne belyse oppgavens forskningsspørsmål.

Den mest brukte intervjuformen er såkalte strukturerte intervju, med oppfølgingsspørsmål, eller dybdeintervju. Dybdeintervju brukes for å studere informantenes holdninger og meninger, samt erfaringer. Forskeren er ute etter livsverdenen til informanten eller verdenen sett fra informantens ståsted (Kvale, 1997, sitert i Tjora, 2021, s. 128). Dybdeintervju har et fenomenologisk perspektiv der forskeren ønsker kunnskap om informantens forståelse av opplevelser og refleksjonen som følger (Spradley, 1979, sitert i Tjora, 2021, s. 128). Temaene i intervjuet vil være strukturert på forhånd i intervjuguiden. Spørsmålsrekkefølgen, ved bruke av åpne spørsmål, blir bestemt etter hvordan informanten besvarer spørsmålene i den rekkefølge som er mest hensiktsmessig for å få en flyt i intervjuet. Dette kan føre til at relevante temaer kan komme opp, noe som man ikke har tenkt på forhånd (Tjora, 2021, s. 128). Ved å bruke dybdeintervju vil det bli mulighet til å følge opp informanten med oppfølgingsspørsmål gjennom intervjuet og dermed kan få mer utdypende informasjon.

3.4 Intervjuguider

Det er hensiktsmessig å ha en intervjuguide for å strukturere intervjuet. Det kan være en fordel med ferdig formulerte spørsmål, men med stikkordspregede hjelpespørsmål (Tjora, 2021, s. 167). Med utgangspunkt i forskningsspørsmålene og problemstillingen så er det produsert en intervjuguide for hjelp til gjennomføringen av intervjuet (vedlegg 2).

Intervjuguiden har en del konkrete spørsmål, men også en del mer åpne spørsmål med hjelpespørsmål tilknyttet. Guiden er laget med bakgrunn i initiale funn i fra MOST-undersøkelsen og fra annonserte tiltak fra Forsvarets side, samt fra teori. Intervjuet vil også bli avsluttet med et åpent spørsmål om de har noe mer å tilføye om det er et eller annet de har lyst til å formidle. Intervjuet er mellom forfatterne av denne oppgaven og informanten, og guiden skal veilede samtalen for å få med det som er relevant for oppgaven.

3.5 Intervju av Forsvarsstaben og Luftkrigsskolen

Representanter for Forsvarsstaben og Luftkrigsskolen har også blitt intervjuet, men som et ledd i å få tak i informasjon om Forsvarets tiltak mot mobbing og seksuell trakassering og om ledere i Forsvaret får kompetanse om dette under sin lederutdanning i Forsvaret.

Formålet med intervju av representantene fra Forsvarsstaben og fra Luftkrigsskolen var å samle inn informasjon om statusen på arbeidet med mobbing og seksuell trakassering i Forsvaret generelt og i undervisningsopplegget for fremtidige ledere spesielt. Det gir også en anledning for å identifisere avvik i forståelsen som gjelder utfordringene fra sentralt hold, gjennom utdanningsinstitusjonen og ned til lederne i organisasjonene.

Det ble også produsert intervjuguider for intervjuene med Forsvarsstaben (vedlegg 3) og Luftkrigsskolen (vedlegg 4), for at innsamlingen av data skulle skje raskt på en strukturert måte. Disse guidene hadde en del konkrete spørsmål, men ble fulgt opp av oppfølgingsspørsmål der det var naturlig.

3.6 Ethiske forhold

Det er viktig at det etiske perspektivet er på plass i forskning. Forskingsetikken sier at informanten ikke skal komme til skade. Det er spesielt når temaet omhandler vanskelige og personlige temaer (Tjora, 2021, s. 187). Det er to etiske forhåndsregler man må forholde seg til og det er NSDs krav til informert samtykke om deltagelse, og ønske om anonymitet eller konfidensialitet (Tjora, 2021, s. 190).

I forkant av intervjuet fikk informantene presentert informasjonsskrivet og samtykkeskjema (vedlegg 1). Her ble de forklart hovedformålet med studien. Ved å signere samtykkeskjemaet sa de seg villig til å delta i studien. Det var også klart uttrykt i informasjonsskrivet at de kunne trekke seg når som helst uten grunn og at det ikke ville få noen som helst konsekvens for informantene. Videre sto det at deltagelsen var anonym og at all data blir behandlet konfidensielt på sikre systemer der navn ikke kommer frem. Navneliste med nummerindikator ble oppbevart i et annet sikkert system. Det vil ikke utleveres data som kan føre til at informantene blir gjenkjent. Der forfatterne var i tvil om dette det som ble sagt kunne identifisere informantene ble dette tatt underveis i intervjuet. Det pågikk i ettertid og ved skriving av sitat inn i oppgaven en dialog mellom forfatterne om dette sitatet kan bidra til å avsløre identitet. Informantene fra Forsvarsstaben og Luftkrigsskolen ble informert om at de

svarer å vegne av sin organisasjon, men at sitatsjekk med informantene vil utføres før publisering av oppgaven.

3.7 Intervjugjennomføring

I forkant av intervjuene måtte flere ting planlegges. Først var vurderingen rundt hvor intervjuet skulle avholdes. Informantene jobbet alle på Ørland flystasjon, men ikke alle hadde eget kontor. Det ble derfor besluttet at intervjuene ble gjennomført på et egnet møterom, der man kunne være uforstyrret gjennom hele intervjuet, og som var skjermet med tanke på observasjon av adkomst.

Det er en hovedregel å bruke lydopptak i dybdeintervjuer. Dette sikrer at man kan konsentrere seg om intervjuobjektet og sørge for en god flyt på eventuelle oppfølgingsspørsmål der det trenges (Tjora, 2021, s. 180). Lydopptak av intervjuet ble utført med bruk av Universitetet i Oslo sin løsning for innsamling av data ved bruk av en diktafon-app på mobiltelefon. Denne løsningen er godkjent av NSD og diktafonløsningen sikrer at opplysninger under intervjuet ikke skal kunne gå tapt eller bli mistolket. Siden det var to intervjuere så ble ansvaret for gjennomføringen av selve intervjuet gitt til den ene, og begge noterte ned svarene, i tillegg til lydopptakene. Det ene intervjuet ble ved en eller annen teknisk eller menneskelig svikt slettet. Da var det veldig fordelaktig å ha notater fra intervjuet også. Notatene fra begge forfatterne ble sammenstilt og notatene ble vurdert til å være gode nok som transkribering av hovedlinjene eller poengene til informantene i intervjuet.

For å skape tillit hos informantene ble det i starten av intervjuet informert om rettighetene og om hvorfor det var akkurat de som var plukket ut til intervju. For intervjuene med Forsvarsstaben og Luftkrigsskolen ble det presisert at de svarte på vegne av organisasjonen sin og ikke sine egne meninger. For intervjuene med lederne var det det motsatte som gjaldt og det ble presisert at det kun var informantenes tanker og oppfatninger som var interessant.

Informanten fra Forsvarsstaben var meget godt forberedt, da vedkommende jobber med fagfeltet til vanlig og har ansvaret for oppfølging av fagfeltet for hele Forsvaret. Informanten hadde ingen utfordringer med å bli sitert i oppgaven på bakgrunn av intervjuet.

Luftkrigsskolen stilte med to informanter, en som har ansvaret for offisersutdanningen og en som har ansvaret for den videregående befalsutdanningen og begge hadde forberedt seg godt til møtet og var klar over at de svarte på vegne av Luftkrigsskolen.

Informantene fra gruppen med ledere virket alle kjent med temaet mobbing og seksuell trakassering, uten at de hadde lest seg spesielt opp. Tematikken er for så vidt «i vinden» og det kan hende at det kan være utfordrende å svare ærlig på hva som er informantenes meninger. Forfatterne opplevde at informantene var ærlige i sine svar og ingen så ut til å føle noe ubehag. Alle ville fortsatt delta i forskningen etter at intervjuet var ferdig.

Det første intervjuet skulle startet klokken åtte og arbeidsdagen var fullbooket. Det ble en utfordring da første informant var på en oppdukkende tjenstlig hendelse og kom til å bli en halv time forsinket. For å spare inn tid, foreslo informanten selv å ta første del av intervjuet på telefon da han skulle kjøre bil til Ørland flystasjon på det tidspunktet. Det ble gjort og en halv time inn i intervjuet dukket han opp fysisk og vi avsluttet i henhold til oppsatt tid.

Gjennomføringen gikk veldig bra, og lydopptaket fungerte godt. Det ble en litt tøff start på intervjuene, men når dette gikk bra så var de resterende intervjuene veldig lett å gjennomføre.

Vi måtte gjøre to intervju digitalt og vi måtte flytte det ene digitale møtet til kvelden på dagen etter oppsatt intervju da vedkommende ikke hadde mulighet, men ønsket å delta. De digitale intervjuene var greit å avtale, men det var noe tekniske utfordringer fra informantens side.

Dette skapte noe forsinket oppstart og et par avbrytelser. Telefonintervjuet gikk også greit, og informanten svarte godt for seg til tross for at han kjørte bil. Heldigvis var dette bare i starten av intervjuet, da han møtte fysisk etter hvert. På telefonintervjuet fikk vi ikke lest kroppsspråk og ansiktsmimikk, men på de digitale intervjuene fikk man sett ansiktet i det minste og kunne tolke responsen mer detaljert. Lydopptak på telefonintervju og digitalt intervju hadde samme kvalitet som på det fysiske intervjuene. Det vurderes at fysisk intervju er den beste måten å intervju på, men at digitalt intervju og telefonintervju er gode alternativ når tid er begrenset.

Etter hvert som intervjuene ble gjennomført ble forfatterne mer varm i trøya og intervjuene fikk mer flyt. Forfatterne klarte også å holde seg nøytral og holdt sine meninger for seg selv. Etter at intervjuet var gjennomført og lydopptaket stoppet, så ble det gjennomført en samtale med de som ønsket der for å forklare litt mer om oppgaven og litt om hvordan retning forfatterne så for seg at oppgaven beveger seg i. Dette virket det som informantene satt pris på.

3.8 Analysegjennomføring

Tjora anbefaler lydopptak og fullstendig transkribering i ettertid, men anbefaler å vurdere hva som er riktig i det enkelte prosjekt (Tjora, 2021, s. 185). I dette prosjektet så ble alle ti intervjuene transkribert i en Word-mal basert på intervjuguidens innhold. Forfatterne opplevde at notatene ga en god forberedelse til å lytte på opptakene og for å få transkribert dette. Lydopptakene via nettskjema-appen til Universitetet i Oslo var enkelt å administrere. Opptakene hadde en maksimal opptakstid på 45 minutter og der det var nødvendig med mer tid startet man et nytt opptak med samme filnavn og et 2-tall, eventuelt et 3-tall for å indikere rekkefølge på filene. Det ble brukt en mobiltelefon til å ta opp lyd, da det ble vurdert til å være tilstrekkelig når det samtidig ble notert på pc. Som tidligere nevnt ble ett av lydopptakene korrumpert og forfatterne rekonstruerte intervjuet på bakgrunn av egne notater.

Koding er første steg i analysen og i stegvis deduktiv induktiv (SDI) metoden bygger på ett nivå av koder og har en induktiv strategi. Målet med kodingen er å ta ut essensen av empirien, redusere volumet og tilrettelegge for idégenerering. Ved å ha en induktiv empiri-nær koding reduseres påvirkning som forventninger og teori som de fleste forskere vi dra med seg inn i forskningen (Tjora, 2021, s. 218). I SDI-metoden utarbeides kodene ved å gå igjennom det empiriske materiellet og dokument for dokument og trekker ut utsagn, fraser, ord, eller setning som koder. Til slutt har man en liste med koder, som er utviklet på bakgrunn av empiri og ikke teorideler forskningsspørsmål. Kodene kan bli tallrike og normalt kan det være 200 koder pr 10 dybdeintervjuer (Tjora, 2021, s. 219). I dette prosjektet så ble det besluttet å bruke NVivo programvaren for å kode transkripsjonene. Dette ble besluttet ganske sent i prosessen som resulterte i at forfatterne ikke fikk deltatt på kurs i denne programvaren som NTNU bruker å kjøre i vårsemesteret. Men ved bruke av Tjoras bok med gode eksempler og veiledninger i bruk av programvare, kombinert med instruksjonsvideoer på Youtube så fikk vi kodet intervjuene. I denne oppgaven endte vi til slutt opp med 133 empirinære koder. Seks av spørsmålene ble tatt ut av kodingen og presentert i tabeller i analysekapittelet, da det blir mer oversiktlig.

Kodegruppering er det neste steget og kodene grupperes tematisk for å kunne strukturere analysen (Tjora, 2021, s. 229). Kodegruppene kan bli for omfattende å strukturere sin analyse på og det er naturlig å trekke ut et mindre antall kodegrupper til temaer som virker mest relevant for oppgaven. Som regel utvikler dette temaer i analysen basert på kodegruppene, som igjen danner oppgavens struktur i resultatdelen. (Tjora, 2021, s. 230). Som en tommelfingerregel skriver Tjora at det i en masteroppgave er naturlig å trekke ut 3-5

kodegrupper og bruke disse som delkapitler i oppgaven (Tjora, 2021, s. 232). De 133 kodene ble inndelt i kodegrupper ved hjelp av Excel. Kodene ble kategorisert inn i 11 kodegrupper og en gruppe for restkoder. Deretter ble de mest sentrale kodegruppene vurdert og noen av kodegruppene ble slått sammen under ett hovedtema der det var naturlig. Etterpå ble de fem viktigste og mest relevante hovedtemaene, for å svare på problemstillingen og forskningsspørsmålene, ble trukket ut til bruk i analysekapittelet. Følgende hovedtema ble valgt ut:

1. Å bruke ledelse for å forebygge og hindre mobbing og seksuell trakassering.
2. Å presentere MOST-tallene som del av arbeidet med forebygging
3. Innføring av Forsvarets tiltak mot mobbing og seksuell trakassering.
4. Har Forsvarets profesjonskultur noe å si for arbeidet med mobbing og seksuell trakassering.
5. Forskjellen på før og nå når det gjelder mobbing og seksuell trakassering i Forsvaret.

I kodegrupperingsarbeidet ser man konturene av prosjektets sammenheng og spesielt kapitlene i analysen trekker man ofte ut av de valgte hovedtemaene (Tjora, 2021, s. 234). I denne oppgaven brukes de fem hovedtemaene, men i tillegg trekkes det ut enkelte data fra intervjuene som presenteres i tabellform, samt at informasjon og sitater fra Forsvarsstaben og Luftkrigsskolen vil hjelpe til med å underbygge temaene ytterligere.

3.9 Forskningskvalitet

Når det gjelder kvalitet så er kvalitetsindikatorerne pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet vært benyttet i kvalitativ forskning. Pålitelighet, også kjent som reliabilitet, omhandler den interne logikken eller sammenhengen i forskningen. Det stilles tydelige krav til dette med datagenerering, koding og gruppering av koder, og hvordan teori trekkes inn i arbeidet. Gyldighet, eller validitet, handler om logisk sammenheng mellom oppgavens funn og utforming og de spørsmålene man ønsker å finne ut av. Generaliserbarhet knyttes til relevans ut over de få enhetene som er undersøkt (Tjora, 2021, s. 260)

I denne masteroppgaven er det funnet sammenhenger mellom empiri, analysen og teorien som er redegjort for. Spesielt det at informantene er spredt i erfaring, utdanningsnivå, kjønn, og fra forskjellige avdelinger gjør at studien sikrere med tanke på pålitelighet. Når det gjelder gyldighet så oppleves det som at svarene som er ønskelig å finne ut av er det mulig å trekke ut

funn som besvarer forskningsspørsmålene. Informantene er ganske få, men siden de er spredt på ulike nivå og avdelinger og sammenlignet med funn fra annen forskning peke i retning av at oppgaven har relevans ut over 132 luftving.

3.10 Refleksjon og kritikk av egne valg

Har undersøkelsen, med bruk av vår metode gitt resultater som er i henhold til virkeligheten? Det er viktig å være kritisk til innsamlet empiri og tolkningen av dette. Det er også viktig å skille på utsagnene fra informantene og hva som fortolkes av forfatterne. Informantenes utsagn blir satt inn som sitater i oppgaven og så fortolkes den i de fleste tilfeller. Innsamling har foregått i 132 luftving med et begrenset antall på 10 respondenter. Med en randomisering og spredning på flere avdelinger vil dette mulig kunne skape en høyere grad av generaliserbart resultat. Utgangspunktet for oppgaven er ledere, definert her som offiserer eller sersjanter. Det kan være slik at ikke alle informantene som er definert som ledere i denne oppgaven sitter med en større del av arbeidsgiveransvar på sin avdeling. Dette kan medføre at de ikke til daglig jobber med/sammen med eller har roller innenfor for eksempel helse, miljø og sikkerhet, bedriftshelsetjenesten, tillitsvalgte, avdelingssjefer, troppssjefer eller troppssersjanter, HR, stabstjeneste. Listen er ikke uttømmende. Dette påvirker flere sider ved vår forskning. De overnevnte eksemplene på roller, samarbeidsmiljøer og stillinger kan på grunn av sin funksjon ha krav til og øke interessen for å sette seg inn i elementene denne oppgaven berører. Med dette sagt har informantene fellestrekk som forfatterne ønsket å forske på i lys av at mobbing og seksuell trakassering berører i forskjellig grad vernepliktige, ansatte, kvinner og menn, forskjellige forsvarsgrener eller avdelinger og forskjellige aldre. Dette med også med en antagelse om at mobbing og seksuell trakassering også kan oppstå på plasser den ikke har vært en utfordring, grunnet for eksempel forandringer av situasjoner til individer og avdelinger. Fellestrekkene er at alle er kollegaer med noe, alle har gått enten krigsskole, befalsskole eller begge, er eller innehar mulighet for å bli satt i lederstillinger med underlagt personell og de jobber i samme luftving. For å beholde anonymiteten til informantene så er det på noen av sitatene tatt bort formuleringer som kan identifisere vedkommende, men det er sørget for at essensen av sitatet er intakt.

Når det gjelder bruk av intervju så var det fornuftig i dette tilfellet, men erfaringsgraden i analysearbeidet ved bruk av tekniske hjelpemidlene, som NVIVO og nettskjemaløsningen til Universitet i Oslo, var mindre gunstig.

4 Analyse

4.1 Å bruke ledelse for å forebygge mobbing og trakassering.

4.1.1 Lederforankring

Alle informantene sier at det må være lederforankring og at denne må være tydelig, og man nevner mange nivå. Det sies også at ansvaret må delegeres nedover, da det er alles ansvar å følge opp mobbing og seksuell trakassering. L9 sier at «*man må ha tydelige retningslinjer, men aller viktigst, det må snakkes om i alle ledd*».

L3 sier «*Det er ute blant personellet det her må håndteres, der hvor holdningene er. Det er ganske enkelt, det er snakk om å være snille med hverandre. Det viktigste er hvor folk er, på alle nivå, der hvor folk er.*»

Busch (2012) sier at det i dag er viktig å lede sammen med andre, heller enn å lede gjennom andre. Mange i organisasjonen utøver ledelse seg imellom. Gode ledere ivaretar derfor ledelsesprosessen. Verdibasert ledelse er også basert på at lederne har verdier som samsvarer med organisasjonen. Verdibasert ledelse vil være til stede på alle nivå, organisasjoner setter målene, gruppen sørger for sosialt samspill innad og individene utfører selvledelse der jobbadferden styres av organisasjonens verdier. I Forsvarets grunnsyn på ledelse (2020) blir det stadfestet at verdibasert ledelse er avgjørende. Sjef hæren sier også i en artikkel av Muladal et al. (2022) at Forsvaret er verdibasert og at Forsvaret er avhengig av at personellet har tillit seg imellom. Videre sier Busch (2012) at individene må utvikle kunnskap om verdier og etiske standarder som er tilpasset arbeidsoppgavene.

For å sette det i kontekst, så er det viktig at ledere i Forsvaret på alle nivå har temaet på agendaen og er klar på at det er et krav om å ha en høy etisk standard som alle skal følge. Det vil si at personellet i Forsvaret må få kunnskap om temaet og de etiske høye standardene må være klart og tydelig formidlet i organisasjonen. Da vil alle på alle nivå kunne bidra til å sette standardene ut i praksis. Lederforankring er viktig, men i seg selv så er det ikke nok, det må sørges for at det er verdibasert ledelse i bunn slik at personellet har tillit til andre i organisasjonen og at de kan lede seg selv etter organisasjonens verdier. Så lederforankring er en ressurs på den måten at sjefen over lederen har verdier og holdninger han eller hun ønsker å videreformidle nedover i organisasjonen.

4.1.2 Systematisk fokus

Flere av informantene nevner at det etter deres mening ikke er nok systematisk fokus. De sier at det er fokus på MOST-undersøkelsen når den kommer, men ikke imellom. L7 sier at «*Jeg synes at Forsvarssjefen har et veldig stort fokus på det og vi må allikevel trykke det enda lenger ned. Vi må. Det er veldig lite snakk om det på avdelingsnivå. Naturlig gjøre det, at det her blir en del av det vi har i hverdagen vår.*» L9 følger opp med «*Det går litt for mye i bolker. Man må jobbe mer kontinuerlig.*»

L10 sier «*Det blir en generell prat rundt MOST når den kommer og man krysser av på lista og ferdig med det [...] Vi har noen sånne dager, man skal reflektere, [på arbeidsplassen], der blir det ofte litt for store tema, at man glemmer det hverdagsligste. Å sette av tid til å snakke om det er veldig ubehagelig. Gjerne med ekstern støtte. Det er høy terskel for å snakke i større grupper, terskelen senkes i mindre fora og med eksterne aktører.*»

Lederne sier at når de først har slike dager så blir det ikke fokusert på faktiske forhold nede i avdelingen. Ut av dette kan man si at det er ønskelig med faglig støtte og at dette skjer på et lavere nivå i mindre grupper slik at faktiske forhold faktisk kommer opp og blir diskutert. I tillegg så ønsker man at det er jevnlig på agendaen. Avdelingene har trolig egne møter der alle ansatte og vernepliktige møter, og dette kan være et naturlig fora å ha MOST på agendaen på samme måte som man har HMS og andre viktige ting på agendaen jevnlig. Dette kunne vært en arena for å spre kunnskap og oppmerksomhet rundt tematikken. Samtidig adresserer ikke det nødvendigvis at terskelens senkes i mindre grupper.

I oppdragsbasert ledelse, beskrevet i Forsvarets grunnsyn på ledelse (2020) gis undergitte ledere muligheten til å beslutte egne tiltak for å nå en bestemt slutttilstand. Videre sies det at lederadferd er viktig, det å være en god rollemodell. En god rollemodell viser vei gjennom å vise gode holdninger, et etisk godt skjønn og hensiktsmessige risikovurderinger. Det forventes at offiserer og befal leder situasjoner for å nå mål. Offiseren har kommandomyndighet, mens befalet har ansvaret for å utvikle kompetanse og kultur i avdelingen. Lederen skal videre ivareta arbeidsgiveransvaret, herunder loververk og regler. Sammen skal offiserer og befal i et kommandoteam få ut sjefens intensjon til resten av organisasjonen. Arbeidsgiveransvaret ivaretas av de med roller og myndighet innenfor dette. Sensitiviteten på aktuelle saker som har vært eller er pågående kan være utfordrende å spre kunnskap og oppmerksomhet rundt til hele avdelinger. Dette på grunn av andre deler av arbeidsgiveransvaret som omhandler taushetsplikt. Reelle saker som er blitt varslet om skal,

og som i saken som blir tatt opp i innledningen, blir tatt hånd om. Samtidig sier Fasting et al. (2020) at varsling innen mobbing og seksuell trakassering uteblir av forskjellige årsaker. Dette kan være grunnen til at når det først tas opp i større fora, blir det på overordnet nivå. Som informantene sier, blir dette ofte store tema innen tematikken. Dette kan gjøre at gruppen ikke kjenner seg igjen og at det ikke treffer. FST informanten sier at dette er noe som det er bevissthet rundt, der eksempler ikke blir oversatt til ledere på de nedre nivåene. Samtidig sier L10 at det hverdagslige uteblir fra fora når det tas opp. Dette kan være utfordrende på grunn av det Einarsen et al (2020) beskriver som muligheten for at det utvikler seg en negativ spiral. Dersom dette får utvikle seg blir det mer alvorlige saker og varsler. L7 opplever at det er lite snakk om det på avdelingsnivå og L9 opplever at det går i bolker. Dette kan også som nevnt skape muligheten for at negative spiraler får muligheten til å begynne. Ettersom definisjonen av mobbing er at det er pågående over tid, Einarsen et al (2020) gir eksempel på 6 måneder, vil vurderingen av hvor kort tid mellom bolkene som trengs være avhengig av å være korte nok til å stoppe enkelthendelser og episoder før det går for lang tid.

4.1.3 Riktig kompetanse i avdeling

Tre av informantene ønsker seg personell i avdeling med riktig kompetanse innenfor mobbing og seksuell trakassering.

L3 sier *«luftvingen har HMS-rådgiver og vi har Forsvarets BHT [bedriftshelsetjeneste], så vi har støttefunksjoner. Men kunne kanskje også hatt flere ressurser internt i avdeling.»*

L4 nevner at *«jeg tror det er viktig at alle arbeidsplasser har en, kanskje en dedikert person, til det. Mer som et verneombud».*

L2 foreslår en annen måte *«Er du kjent med bakkebyggingsforumet? Der har vi en oppbygning som går på måte til en som har ansvaret på luftvingen, så går det ned på gruppenivå, så går det ned på skvadronsnivå osv.».*

Det virker som det er kompetansen som man ønsker seg litt nærmere og mer tilgjengelig enn i dag, med en egen rolle for å ivareta fagfeltet mobbing og seksuell trakassering. En rolle som kan være sjefens rådgiver i både forebygging og hendelsehåndtering, samt at rollene har et faglig felleskap, slik som bakkebyggingsforumet er i dag for sikkerhet på flystasjonen. De med rollene på avdeling kan jevnlig ta opp og gi kunnskap til de andre når det trengs. L5 sier *«Vi fikk en sak i en avdeling jeg var leder. Før den saken, så ville jeg svart at vi ikke har. Når jeg fikk den saken fikk jeg høy prioritering av HMS-rådgiver, eller noe i den duren, som kom med masse skjemaer, og vi hadde samtaler. Den saken der det ble satt inn ressurser kjapt, så*

satt jeg meg inn i de ressursene som finnes i Luftvingen og på intranett, det var veldig positivt overaskende.»

Ressursen her er kompetanse. I en hverdag som krever kompetanse på mange forskjellige områder og fagfelt, lederskap og styring, kan det være hensiktsmessig å dedikere en rolle for å være kontaktpunkt og inneha spesialkompetanse.

Derfor ønsker kanskje informantene seg personer med roller innenfor tematikken som kan støtte lederen i arbeidet. Der nærmeste man kommer i dag, som nevnes er HMS-koordinator og eller Forsvarets bedriftshelsetjeneste. Dette er ressurser som er tilgjengelig, men som for enkelte informanter som er litt langt borte, og som de kanskje ikke kjent med. Det kan også være utfordrende å forstå de lokale forholdene på arbeidsplassen og når de med kompetanse ikke ser de ansatte til daglig, vil nyansene mulig ikke oppdages. Det er utalt i Einarsen et. al (2020) at forskningen metodisk mangler flere dimensjoner i forståelsen av mobbing på arbeidsplassen. Disse er som nevnt tidligere faktisk eksponering for adferden, offerets tolkning av mak tubalansen og vurdering av de andre involverte partene. Hos ledere vil denne tilnærmingen kunne oversettes til kontradiksjon, der alle parter skal få forklare sin side av saken. Ledere må etter dette objektivt ta beslutninger på de faktiske forholdene. Dette kan være en utfordrende handling uten kompetanse og kjennskap til de forskjellige dimensjonene.

Videre har vi sersjantsøyla som er sjefens rådgiver innenfor kultur og kompetanse i avdelingen. Dette kan vare en ressurspersoner innen mobbing og seksuell trakassering hvor vedkommende får tilført riktig kompetanse.

For nivåene som har tillitsvalgte og verneombud så er det også ressurser man kan spille på ofte, men som kanskje ikke skal ha noe formelle roller i dette da de skal ta vare på personellet og ikke håndtere avvik.

4.1.4 Utøvende nivå

På hvilket nivå er det arbeidet mot mobbing og seksuell trakassering bør utføres? Zedlacher og Koeszegi (2021) skriver at alle soldater må ha ferdigheter om mobbing og seksuell trakassering.

L3 sier igjen «*Det er ute blant personellet det her må håndteres, der hvor holdningene er. Det er ganske enkelt, det er snakk om å være snille med hverandre. Det viktigste er hvor folk er, på alle nivå, der hvor folk er».*

L8 sier «*Det er jo på lavere nivå, det er der effekten kommer [...] Det starter på makkernivå, det er et arbeid som må gjennomsyre hele organisasjonen*».

Disse to informantene poengterer akkurat dette, og dette vil kreve opplæring for alle ledere, men også for ansatte og soldater. På lavere nivå så preges også Forsvaret av unge soldater og unge offiserer og befal, i tillegg til at kvinneandelen er stadig økende. Zedlacher og Koeszegi (2021) sier at risiko for å bli utsatt som ung soldat under utdanning øker risiko, og enda mer om man er kvinne, for mobbing og seksuell trakassering på grunn av lav posisjon i kulturen. Det er viktig å tenke på at de forsket på den østeriske hæren og de sier selv at kan det være forskjeller fra land til land og det er behov for mer forskning på kulturelle forskjeller i verden..

Zedlacher og Koeszegi (2021) sier videre at derfor er det viktig med et kontinuerlig arbeid med temaet på de nye slik at man får inn verdiene og den nye kulturen fra starten av.

Informanten fra FST sier «*Med Digital soldat [e-læringskurs] så presenteres denne tematikken og [Forsvarets] kjerneverdier før de [vernepliktige] kommer inn til tjeneste*.»

Dette gjør at de vernepliktige soldatene har fått informasjon om temaet allerede før de møter til tjeneste og minsker risikoen for at den vernepliktige gjør feil etter oppmøte og før MOST-undervisning er satt opp på timeplanen.

I tillegg har det vært kjørt en kampanje mot mobbing og seksuell trakassering, ifølge informanten fra FST som sier «*Den forebyggende kampanjen har vært rettet mot der symptomene er, blant de yngste*.»

Ifølge Fasting et al (2020) og MOST-undersøkelsen så er det blant de yngste de fleste tilfellene skjer og å rette forebyggende kampanjer til denne målgruppen er fornuftig for å få ned tallene. Ifølge Einarsen et al (2020) så er den beste metoden for forebygging av mobbing bestående av opplæring i bruk av antimobbepolicyer og regler for oppførsel.

For å forebygge mobbing så er man avhengig av at man har en antimobbe policy. I Forsvaret har Forsvarssjefen uttalt at det er nulltoleranse for mobbing og seksuell trakassering. Dette bør da brytes ned til regler for oppførsel, som kan si noe om hvordan det skal oppføres. Det vil kunne argumenteres at for et individ betyr respekt en type oppførsel, for et annet en annen type. Å bryte ned til det hverdagslige som det er blitt skrevet om tidligere, kan bidra til at en negativ spiral brytes. Hva kan for eksempel være kjønstrakassering for noen. Hva er eksempler på det som benevnes av L2 som «kompismobbing». Dette er det subjektive

oppfattelser på, men uten at samtlige har det Busch (2012) beskriver som det språklige samspillet, vil ikke nødvendigvis dette være i bevisstheten til den enkelte. Kobles dette opp mot det Fasting et al (2020) sier om varsling, der det ikke gjøres grunnet oppfattelsen av alvorlighetsgraden, vil som er beskrevet tidligere gi muligheten for en negativ spiral. Dette kan være grunnlaget for det L5 sier om «*gråsonesaker, som flere ledere er klar over, men det er rådvillhet om hvilke tiltak. Det er ikke grovt nok til at det er åpenbart at man må steppe inn. Har opplevd at det er en skikkelig lederutfordring når og hva skal man skal gjøre*».

Utførende nivå vil uten omforent plattform for hva som er felles verdigrunnlag og nyansene innenfor dette, ikke ha basis å handle utfra. Med det sagt vil det komme til et nivå der det blir for detaljert. Hvor generelle føringer må være dekkende. Det finnes kanskje en mellomting mellom å utale at det skal være respekt for hverandre og et oppslagsverk av fraser setninger og ytringer som ikke er tillat. Et slik oppslagsverk vil heller ikke kunne være dekkende for samfunnsutvikling og nye trender innen mobbing og seksuell trakassering.

Med det så er det positivt med å få det tidlig som mulig og digitale kurs før soldatene møter til tjeneste, men for å få effekt kan det være nødvendig med at temaer friskes opp med jevne mellomrom. Kampanjens som er kjørt er dermed en ressurs lederne kan bruke i arbeidet, men det bør være et opplæringsprogram som følger følges opp regelmessig.

4.1.5 Ressurser

På spørsmål om lederne har tilgjengelige ressurser til å håndtere mobbing og seksuell trakassering i sin avdeling svarer seks stykker ja, to stykker delvis og to stykker nei. L2 sier videre «[...] har jeg verken tid, ressurser, ansatte eller noe. Har ingenting».

L3 sier «*ønsker at jeg har mer ressurser til det, tid og personell. Luftvingen har HMS-rådgiver og vi har Forsvarets BHT, så vi har støttefunksjoner, men kunne kanskje å ha flere ressurser internt i avdeling. Styring og ledeses er tidkrevende, skulle vært styrket for å håndtere MOST på en mer systematisk måte*».

L2 følger opp med å kommentere tid til å utøve ledelse med uttalelsen «*Hvor mye tid har lederen sammen med sine? Vi har så mye å gjøre så jeg mister dem jo i arbeidsoppgavene. Sånn at jeg gjør en mye dårligere jobb enn det jeg kunne gjort fordi vi ikke har ressurser til å gjøre jobben vi skal*».

L3 sier videre «Tid er ikke noe vi har flust av [...] Når hverdagen treffer oss er det aktiviteter og oppdrag som blir prioritert, da er det fryktelig krevende å håndtere denne tematikken kontinuerlig».

L4 sier «ressurser ja. Nok har vi sikkert ikke. Jeg tror det går både på kompetanse og tid.»

L5 sier «En forutsetning er at det er forankret i lederlinja og at et konkret oppdrag gis. Blir det ikke satt prioritet på så blir det ikke gjort på grunn av hamsterhjulet.»

FST informanten sier «Alle disse tingene oppleves som ekstraoppdrag [...] Linjeledere har et 40 timers [HMS] kurs tatt på ett eller annet tidspunkt der vi ikke skjønnte båret om hva det var for noe [...] og linjelederkurset som frem til nå har vært hvordan trykke i SAP'en [personellforvaltningssystem]. Det er nå endret. Linjelederkurset tar nå for seg arbeidsgiveransvaret iht. AML og [...] en del problemstillinger som er knyttet til for eksempel denne tematikken.»

For å dra ut essensen fra hva informantene sier så er det snakk om at arbeidet med mobbing og seksuell trakassering, spesielt den forebyggende delen, ikke blir prioritert i en travel hverdag, der man heller må prioritere det som blir målt. Johansen og Fosse (2021) sier styring er systemorientert, men at håndtering av avvik går på lederskap.

Oppdraget er gitt fra Forsvarsjefen i Forsvartets grunnsyn på ledelse (2020), men for lederne på lavt nivå kan det være for lite konkret og de blir ikke målt på det forebyggende arbeidet. Lederskap blir utøvd først når avvikene kommer og lederen må inn å korrigere adferden. Det er også en utfordring å måle om forebyggingen har hatt effekt. Skal det måles på antall varslingsaker eller reduksjon av forekomst i MOST-undersøkelse. Alle disse kan ha flere variabler som spiller inn. FST informanten sier at det er en bevissthet rundt dette med at det er blitt forsket på symptomet, men ikke på effekten.

Det kan virke som at man ikke har tid til å bruke temaet i hverdagen, men når det først oppstår utfordringen, så blir det håndtert. Spørsmålet er om hvis man hadde temaet jevnlig på agendaen, hadde utfordringene oppstått i utgangspunktet?

Videre er det bra at Linjelederkurset er justert og tar for seg mer om arbeidsgiveransvaret, men hva med alle lederne som allerede har gjennomført kurset og ikke fikk denne opplæringen?

Lederen har utfordringer med ressursen tid og de blir heller ikke målt på arbeidet med mobbing og seksuell trakassering, men når hendelser skjer så gjør de jobben. Og

hendelseshåndtering tar tid. Å ha et forebyggende arbeid, som man har en tidsplan på kan man planlegge da man faktisk har tid til det, og dermed unngå håndtering og kanskje derfor kunne spare tid. Ressursen tid og prioritering av denne er det opp til lederen å gjøre selv, men det er utfordrende når det er dette ikke kan måles i resultater.

4.1.6 Utdanning

Flere av informantene svarer generelt at det ikke var noe, eller husker ikke om det var undervisning, eller at det faktisk ikke var spesifikk utdanning da de tok utdanning. Unntaket er L8 som sier at *«det var en standardisert gjennomgang. Det var ikke et tema at det skulle være forskjell på kjønn og legning. Man skulle behandle folk ordentlig, å ha folkeskikk»*.

L2 sier *«utdann det nye personellet. Start med en gang slik at dem ikke legger til seg noen dårlige vaner. Gi dem forståelse og kompetanse på hva som faktisk er utfordringene. Slik at dem kan være med på å endre kulturen som vi har på avdelingen nå»*.

FST informanten sier *«Vi har primært utdannet stridsledere [...] og det gjør vi i et karriereperspektiv i 20 prosent av tiden. De resterende 80 prosentene av tida så driver vi det jeg liker å kalle hverdagsledelse, men andre liker å kalle det store stygge ordet styring. De 80 prosentene skal sørge for at man leverer optimalt i de 20 prosentene. For da slutter du å ha tid til å følge opp dette her.»*

Som Johansen og Fosse (2021) sier så er lederskap uten styring kunnskapsløs.

LKSK informantene sier at kadetten, de fremtidige offiserene, får følgende utdanning: *«Siste emnet på tredje året i bachelorkurset ligger linjeleder-, hms-, vivat-, kollega støtte krus som ligger inne som en del av fagplan slik at det er ferskt når de forlater herfra.»* I tillegg så har man etikkundervisning [...] som også [kommer] innom tematikken.» Videre sier de at befalet på videregående befalsutdanning også har undervisning om temaet: *«Vi har det i studieplanen [for VBU] også, men det omtales som HEL, men den [kommer] inn på [MOST-] problematikken også [...] og VBU [videregående befalsutdanning] har et eget emne som heter profesjonskunnskap, der HEL og sånne ting kommer inn [...] også naturlig favner MOST selv om det ikke står detaljer i studiehåndboken»*

FST informanten sier *«Prøve å integrere [MOST tematikken] [...] i utdanning på ulike nivåer og koble det opp imot RAM»*

Som Einarsen et al (2020) skriver så viser forskning at den beste måte å forebygge mobbing at man øker bevisstheten med bruk av trening og ved å etablere policyer og regler for oppførsler.

Zedlacher og Koeszegi (2021) anbefaler også å innføre obligatorisk undervisning i lederutdanningen, for å gjøre lederne beviste på tematikken, samt å gjøre de i stand til å ta tak i saker tidlig nok. Johansen og Fosse (2019) sier at utdanningen på ledelse i Forsvaret er personrettet og ikke rettet mot administrative rutinger, les systematisk arbeid. Og når ledere møter styring så vil det ofte oppfattes som om det tar bort tid og ressurser fra håndverket og lederskap.

Fasting et al. (2020) mener at utdanning som en forebyggingsstrategi kombinert med ledere som praktiserer nulltoleranse er viktig.

Utdanning er nok ikke en ressurs som eksisterende leder, som er offiser, kan benytte seg av i dag. Befal derimot har påfyll av kompetanse på videregående befalsutdanning, der faget HEL og profesjonskunnskap omfatte også mobbing og seksuell trakassering. Nyutdannede offiserer som kommet til avdelingen kan også ses på som en ressurs da disse også har HEL utdanning nylig gjennomført. Dette etter at Forsvaret har fått mer oppmerksomhet på tematikken. Dog er ikke utdanningen fagspesifikk. Forsvaret er en av Norges største arbeidsgivere, reformer og nye løsninger vil ta tid å gjennomføre. Bevissthet i at de som nylig kommer fra utdanning sitter på mer kompetanse kan ses på som en ressurs.

4.1.7 Oppdage mobbing

De fleste av informantene sier at de ville oppdaget systematisk mobbing. Informantene i større enheter som til dels er spredt sier de er avhengig av å få tilbakemeldinger som å fange opp mobbing i avdelingen. L1 sier «*Spørs hvordan du definerer min arbeidsplass. Dersom du sier de som jeg jobber til daglig med så sier jeg ja. Hvis du sier min arbeidsplass, som min organisasjon, så er det ikke så sikkert det. Fordi at jeg har mange under meg*». L1 sier videre at «*jeg ville oppdaget det i form av tilbakemeldinger. Spørreundersøkelsene er viktig fordi dem er anonymisert*».

Flere av informantene sier at nærhet til undergitte er en faktor.

FST informanten sier «*Jeg har en hypotese om at fravær av ledelse fører til bidrar til økt hyppighet og alvorlighetsgrad av hendelser [...] i turnusavdelinger kan det gå 6 uker mellom hver gang de [vernepliktige] møter sine nærmeste foresatte.*»

Som Einarsen et al. (2020) skriver er oppførselen til lederen viktig for å håndtere mobbing. Teorien sier videre at det å oppdage mobbing er kan være utfordrende. Og fravær av ledelse, Laissez-faire ledelse, blitt assosiert med høyere grad av mobbing. Så det å være synlig og tilgjengelig som leder i sin avdeling vil virke forebyggende i seg selv. Zedlacher & Koeszegi (2021) sier at lederopplæringen må sørge for at det er forskjell på arbeidskonflikter og mobbing og trakassering. Likeså er det kjønnsforskjeller i oppfattelse av trakasserende bemerkninger. I tillegg så må man se på andre ting som skje utenfor militær kontekst, som for eksempel nettmobbing som er vel så skadelig, men vanskelig å oppdage.

Einarsen et al (2020) sier at konstruktiv lederstil er forebyggende. Ved å være tilgjengelig for medarbeiderne kan lederen møte deres behov.

Ressursen i dette tilfellet er å være synlig og tilgjengelig for personellet og det vil kunne forebygge mobbing. Vær interessert i personellet og ta seg tid til å høre på utfordringer. Hør også etter i den private dele utenfor jobb, for eventuell mobbing kan også skje der. Og ha nok kompetanse til å skille arbeidskonflikter fra mobbing og trakassering.

4.1.8 Om å behandle MOST saker

L5 sier «*vi fikk en sak i en avdeling jeg var leder for. Før den saken, så ville jeg svart at vi ikke har [ressurser]. Når jeg fikk den saken fikk jeg høy prioritering av HMS-rådgiver, eller noe i den duren, som kom med masse skjemaer, og vi hadde samtaler. Den saken der det ble satt inn ressurser kjapt, så satt jeg meg inn i de ressursene som finnes i Luftvingen og på intranett, det var veldig positivt overaskende*». L5 sier videre «*gråsonesaker, som flere ledere er klar over, men det er rådvillhet om hvilke tiltak. Det er ikke grovt nok til at det er åpenbart at man må steppe inn. Har opplevd at det er en skikkelig lederutfordring når og hva skal man skal gjøre*».

L3 sier «*temaet er vanskelig og krevende, og lederen mangler verktøy. Det er ikke tilstrekkelig med kun kulturbygging*».

L2 ønsker seg et fora, på modell av bakketryggingsforum der man trekker inn fagfolk for å øke kompetansen i forumet «*kompetanse til de som sitter i det forumet. Så la oss si at vi satt i det forumet, så kunne vi ha hatt fagdag på det, med miljøterapeuter, psykologer. Vi kunne fått inn traumeeksperter*».

FST informanten sier «*Usikkerhet i håndtering av saker, resultere i manglende håndtering av saker*».

Zedlacher og Koeszegi (2021) anbefaler at militære ledere går ut og sier at mobbing og seksuell trakassering ikke har plass i det militære, og at alle avviksmeldinger vil bli grundig undersøkt, samt at gjerningspersoner vil bli holdt fullt ut ansvarlig. Å ha nulltoleranspolicy for mobbing og seksuell trakassering redusere ikke nødvendigvis frykten for å rapportere. De anbefaler videre at det bør være en individuell uformell prosess for å diskutere hendelser med leder før man varsler formelt. Det bør også være flere kanaler der varslingen kan gå for å ta hensyn til offeret. De anbefaler også å involvere en ekstern tredjepart som kan undersøke hendelser upartisk.

Dette kan være en utfordring som beskrevet i saken med snikfilming i innledningen. Der det er mulig at andre prinsipper og aspekter er førende for arbeidsgiver.

Forsvarsjefen har som nevnt flere ganger uttalt en nulltoleranse for mobbing og seksuell trakassering. Ledere på alle nivå har muligheten til å gå ut og videreformidle at dette er uakseptabelt og at alle avvik blir undersøkt grundig. Og at eventuelle gjerningspersoner vil bli holdt ansvarlig. Videre bør døra stå åpen til sjefens kontor for at personellet kan diskutere hendelser før formell varsling. Flere varslingskanaler er opprettet i Forsvaret i dag, så etter samtale med leder så bruker man disse kanalene for varling.

4.1.9 Lederes kjennskap til ledelsesprinsipper og andre produkter

For å kartlegge ledernes overordnede fagkunnskap på temaer som er relevant for å kunne håndtere mobbing og seksuell trakassering i Forsvaret så spurte vi følgende spørsmål presentert i tabellen under.

I hvilken grad ville du sagt at du har kjennskap til følgende?						
	OBL	RAM	HEL	FGL	AML	MOST
Ingen				●	●●●●	●
Noe	●●	●	●●	●●●●●●●●	●●●	●●●●●●●●
God	●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●	●	●
Større	●●●●	●●	●●	●	●●	●●

Tabell 3 Kjennskap til sentrale begreper m.m.

Tabellen viser en trend der grunnleggende produktene som gir føringer for verdier og ledelsesfilosofi er kjent for informantene. OBL er den valgte ledelsesfilosofien i Forsvaret i henhold til Forsvarets grunnsyn på ledelse. Der spesifiseres nulltoleranse for mobbing og seksuell trakassering, Forsvaret (2020). Men dette er opp mot hva leder gjør og ikke adferden mellom kollegaer. Det spesifiseres med at latterliggjøring, trakassering og stadig kritiske kommentarer. Hva som er innen disse kategoriene og andre som inngår i mobbing og seksuell trakassering, er med en selvfølgelighet, i bedre oppløsning i MOST resultatene. Trenden er at informantene ikke har satt seg like godt inn i MOST.

I spørsmålene fra intervjuguiden (vedlegg 2) er spørsmål nr.5 om informantene har lest begge eller en av MOST-undersøkelsene. Spørsmål nr.13 er gjengitt i tabellen over. Ved å sammenstille svarene fra disse ble det oppdaget en mulig definisjon av «i noe grad». Der fire av informantene sier at de har enten bladd igjennom, litt mer enn skimlest, ikke perm til perm eller skimlest, svarer de at de har i noe grad kjennskap til MOST-undersøkelsene. To av informantene sier de har lest undersøkelsene og har i noe grad kjennskap. En informant har lest de opptil flere ganger og har større grad av kjennskap, mens tre av informantene skiller seg ut. En informant kombinerer skimlest med i større grad, en annen skimlest med i god grad og den siste har lest undersøkelsen i sin helhet, men har ingen kjennskap til MOST. De tre sistnevnte informantene kan mulig forklares med flere årsaker. Først og fremst kan forfatterne ha vært utydelige og det beror seg på misforståelser. Vedrørende skimlest og i større grad, så kan dette ha en mulig forklaring at informanten har skimlest, men ved annen aktivitet som arbeid med, møter, presentasjoner fra annen person eller lignende fått mer kjennskap til produktet. Det samme gjelder informanten som svarer i god grad. Allikevel er det fire av informantene som besvarer skimlest med i noe grad. Det er ikke en overvekt, men fire av ti av informantene knytter skimlest med i noe grad.

MOST-undersøkelsene vil det argumenteres er verktøy som i kombinasjon med de andre nevnte produktene, rettleder hva ledere kan fokusere på dersom det er nødvendig å forebygge mobbing og seksuell trakassering på sin arbeidsplass. Mobbing og seksuell trakassering kan ta mange former, slik som Einarsen et al (2020) presenter det. Dette kombinert med alle kombinasjonene innen offer, gjerningsperson, leder og organisasjon gjør det komplekst.

Busch (2012) forklarer at det språkskapende samspillet gjør det mulig å drive det målformulerende og problemløsende arbeidet. Dette språket representerer kunnskap. Uten tilstrekkelig grad av samme kunnskap og forståelse, vil det kunne bli utfordrende for en

organisasjon å forme mål og løse problemer. Dette kan gjøre seg gjeldene med adferdsspråket opp mot å forebygge og håndtere mobbing og seksuell trakassering. I denne sammenheng ses MOST-undersøkelsene som en del av det som kan skape det språkskapende samspillet. Der disse skaper forståelse av hva som blir identifisert som utfordringer i organisasjonene og hvor utbredt de er. Innen seksuell trakassering er det for eksempel ikke seksualisert sjargong eller huskereglene som er mest utbredt, men kjønstrakassering Fasting et al (2020).

Forsvaret (2014) mål er at RAM skal være kjerneverdier som preger profesjonskulturen og profesjonsidentiteten og skal etterleves som en del av korpsånden til Forsvaret. Busch (2014) beskriver at adferdsspråket skal gi forståelse for adferd på individ-, gruppe- og organisasjonsnivå. Fasting et al (2020) MOST-undersøkelser gir forståelse for hvor utbredt det som kan defineres som mobbing og seksuell trakassering er. Dette vil kunne innarbeide en forståelse for respekt mellom kollegaer. Samtidig er det både kvinner og menn som er redd for å varsle grunnet mulige konsekvenser. Dette kan være med å bidra i adferdsspråket om mot. Zedlacher & Koeszegi (2021) sier militære organisasjoner bygger på tradisjonelle strukturer og verdier, men kan fortsatt føre til grobunn for dårlige holdninger som normaliserer mobbing og trakassering, mulig med det L2 omtaler som «kompismobbing»

I følgende tabell så er spørsmålet om kjennskap til arbeidstilsynets tiltak mot mobbing og seksuell trakassering. Disse virker det som er relativt ukjent for informantene.

Har du hørt om, lest eller gått gjennom Arbeidstilsynets tiltak mot mobbing og seksuell trakassering på arbeidsplassen?	
Ja	
Nei	● ● ● ● ● ●
Uvisst	● ●

Tabell 4 Kjennskap til Arbeidstilsynets tiltak

I Forsvarets grunnsyn på ledelse (2020) så et av prinsippene oppdragsbasert ledelse bygger på å utføre arbeidsgiverrollen. Det gjelder samarbeid med tillitsvalgte og verneombud, samt å forholde seg til lover og regler. Som beskrevet i refleksjon og kritikk av egne valg, er ikke

nødvendigvis informantene i stillinger eller roller som utøver stor grad av arbeidsgiveransvaret. Det kan derimot argumenteres for at Arbeidstilsynets temasider og infosider kan være med på å bygge kompetanse for å forebygge mobbing og seksuell trakassering. Samtidig kan det være fordelaktig at flere ledere bidrar i arbeidet med disse tiltakene innad i organisasjonen. Det overnevnte er også relevant for det neste spørsmålet i intervjuet som omhandler risikovurdering.

Et av tiltakene fra Arbeidstilsynet er en risikovurdering av aktiviteten til de ansatte opp mot mobbing og seksuell trakassering. Har dere gjennomført en slik risikoanalyse på din avdeling?	
Ja	
Nei	● ● ● ● ● ● ● ● ● ●
Ikke systematisk	●

Tabell 5 Eventuell risikovurdering i avdeling

Ved at flere får kjennskap til dette arbeidet og er delaktig i det, vil dette kunne gi ressurser til ledere i form av økt forståelse for risikoene og kunne bidra forebyggende.

4.2 Å presentere MOST-tallene som del av arbeidet med forebygging

De fleste informantene kjente seg ikke igjen i MOST-tallene. MOST undersøkelsen identifiserer mål og ikke offer etter det som blir beskrevet i Einarsen et al. (2020). Dette kan mulig gi en forklaring til de av informantene som ikke kjenner seg igjen. Det sier derimot at det er en form for adferd i organisasjonene som er innenfor definisjonen av mobbing og trakasserende. Dersom dette møter noen som subjektivt identifiserer seg som offer, så kan det resultere i varsler eller hendelser. Det kan også da være en start på en negativ spiral som Einarsen et al (2020) beskriver og til slutt mobbing og trakassering. Blant annet sier L7 «*Nei, jeg gjør ikke det. Men allikevel kan jeg ikke si at det ikke er det. Men må jevnlig jobbe med arbeidsmiljøet.*»

Og L8 sier «*Nei, vi kjente oss ikke igjen i det hele tatt. Avdelingen [min] var såpass liten at vi ikke fikk noen konkrete tall. Vi var i den store sekken som hadde noen tilfeller, som vi skjønte ikke hadde skjedd hos oss.*»

Informanten fra FST sier at når avdelingen er under en angitt antall på 50 medarbeidere vil det grunnet hensyn til anonymitet ikke være mulig å se avdelingsspesifikke tall. Men selv om det tilsynelatende er et godt arbeidsmiljø så kan det være medarbeidere som likevel kan være berørt, men som ikke viser det eller rapporterer det.

Det er kun en av informantene som mener at tallene ikke stemmer.

L2 sier at «*jeg tror ikke at [MOST] tallene stemmer. [...] men jeg mener at det er viktig å bruke de redskapene man har for å bevisstgjøre avdelingene rundt utfordringene som er. Og hadde det hatt effekt i mål å gå gjennom de tallene, ville jeg absolutt ha prioritert det, men jeg tror det er litt dystre tall enn det som står der.*» L2 sier videre at «*jeg tror det er situasjoner som blir underrapportert akkurat på grunn av den holdningen og kulturen som er i avdelingen. Så tror jeg at ikke alt kommer frem i undersøkelsene slik spørsmålene er utformet. For det kan ligge litt langt inne for enkelte, tror jeg, å rapportere ting dem føler er normalt på jobb.*»

FST informanten mener at «*MOST-tallene er jevnt fordelt. Ingen avdelinger skiller seg ut. Da man kunne anta at det gjelder oss også.*»

FST informanten sier altså at man må kunne bruke de generelle tallene på alle avdelinger som et utgangspunkt i arbeidet.

Når det gjelder svarprosenten på den siste MOST-undersøkelsen så var den litt lavere enn den første. Informanten L3 mener det har bakgrunn i hvilken måte man kunne respondere på undersøkelsen på. L3 sier «*Det var en lav svarprosent med noe nedgang fra forrige gang. Utsendingen var uheldig, på personlige systemer som Digipost. Det burde kommet på militær plattform, slik at den kunne besvares i arbeidstiden.*»

Informanten fra FST sier at «*Organisasjonen er undersøkelses-trøtt. [...] Vi har den ene etter andre undersøkelsen som popper opp i hytt og pine, til slutt gidder ikke folk mer.*»

Ledere kan informerer om hvor nyttig et slik verktøy kan være, men det vil også være avgjørende at det disse resulterer i effekter.

Tre av informantene mener at det er nyttig å få MOST-tallene for egen avdeling for å se hvordan det ligger an i avdelingen slik at det går an å gjøre tiltak. L3 sier om å få presentert MOST-tallene at «*ja, vi fikk tall for [egen] avdeling, men det var en del støy i tallene, fra andre avdelinger, som ga lite mening. Det er ikke avgjørende, men det er nyttig. Jeg syns det hadde vært interessant å få tallene helt ut i laveste avdeling for å finne utfordringer.*» L8 mener det er nyttig å få presentert tallene for at det «*gir en pekepinn på hvordan situasjonen er.*» Og L7 mener at «*[...]det er avgjørende å få tallene [for egen avdeling]. Jeg syns det blir veldig overordnet [med tall fra høyere enhet]. Jeg vil vite om det for å kunne ta tak i det så fort som mulig. Får inntrykk at det er et problem. Dersom noen er i avdelingen min, vil jeg vite for å ta tak i det.*»

Ut ifra dette så kan man si at ledere ønsker å se så konkrete tall som mulig fra sin avdeling for å kunne gjøre noe med det etter å ha fått presentert tallene. Da er vi tilbake til det informantene fra FST sa om at man må anta at de generelle tallene gjelder for sin avdeling. Samtidig kan det argumenteres for at å iverksette tiltak i en avdeling uten samme forekomsten av mobbing og seksuell trakassering som de generelle tallene, kan gi opphav til frustrasjon.

Ressursene lederne kan trekke ut fra dette er å bruke tallene som er mest mulig nærme egen avdeling og bruke disse tallene selv om man ikke kjenner seg igjen. Videre er det å oppfordre sitt personell til faktisk å gjennomføre undersøkelsen for å få mest mulig riktig data. Dette kan leder motivere til.

4.3 Innføring av Forsvarets tiltak mot mobbing og seksuell trakassering.

4.3.1 Kjennskap til tiltakene

Videre ble det spurt om informantene kjente til Forsvarets tiltak mot mobbing og seksuell trakassering de siste årene, for å se om informasjonen når ut til lavere nivå i Forsvaret. Der var svarene fordelt som vist. Der to av informantene som svarte ja sa også at de ikke kunne de ordrett og ja kan ikke ramse de opp.

Kjenner du til tiltakene som er blitt implementert de siste årene mot mobbing og seksuell trakassering og eller andre tiltak?	
Ja	● ● ● ● ● ●
Nei	● ● ● ●

Tabell 6 Kjennskap til MOST-tiltak

Dette kan tolkes som at informasjons kampanjen og bevisstgjøringen til ledere har forbedringspotensial. Dette bekreftes av informanten fra FST som sier «*Likestillings- og diskrimineringsombudet samarbeid med Forsvaret i ett år med å bygge kompetanse [...] det ble gjennomført opplæring, men det stoppet på ledergruppenivå i luftningen, fordi eksemplene ikke var gjenkjennbart nede i en feltavdeling.*» Dersom dette innebar informasjon om innførte tiltak så resulterte det i at disse ikke ble kjent lenger ned i avdelingen, og dette forklarer deler av hvorfor det ikke er mer kjent.

Tiltakene er ikke kommunisert og berører heller ikke ledere på lavere nivå.

4.3.2 Reduksjon av mobbing og trakassering

På et spørsmål om Forsvaret har klart å redusere mobbing og seksuell trakassering så er informantene delt i sitt syn på dette.

Har Forsvaret redusert mobbing og seksuell trakassering?	
Ja	● ●
Nei	● ● ● ● ● ●
Håper det	● ● ●

Tabell 7 Redusert MOST

L1 følger opp sitt svar med at «*Forsvaret opplever jeg at har gjort tiltak for å redusere seksuell trakassering og mobbing, men samfunnet i stort, har medført at flere føler seg mobbet eller seksuell trakassert av en eller annen grunn.*»

Ut fra dette kan det sies at informantene mulig ikke har nok informasjon til å vite om MOST-undersøkelsen og de andre tiltakene Forsvaret har innført har effekt i Forsvaret. Johansen og Fosse (2021) sier at det er vanskelig å skille samfunnet fra Forsvaret der samfunnet går i retning av selvopptatthet og oppfattelse av individuelle rettigheter som utfordrer kulturen og identiteten i Forsvaret. Videre sier de at militær identitet utledes fra mål og verdier og i hvilken grad den enkelte er motivert og villig til å etterfølge dette.

4.3.3 MOST skaper bevissthet

Videre sier informantene at MOST-undersøkelsen skaper en bevissthet rundt mobbing og seksuell trakassering.

L6 sier «*Det er positivt. Det bevisstgjøres noe, hvis det gjøres årlig eller to ganger årlig. I avdelingen vår har vi en gjennomgang i avdeling [...]. Bevisstgjøre ting, som man ikke tenker på eller tar for gitt, måten man snakker på er eller håndterer ting, eller oppfører seg på [...]*»

L2 sier «*Det fokuset som er på området skaper jo helt klart en endring. Lederer er mye mer bevisst problematikken og man tar tak i de største utfordringene, men problemet er fremdeles at mye av det som individet synes er vanskelig, det blir ikke snakket om enda, fordi det er innenfor det der «gutta stemning» på jobb*».

Mens L10 mener at det trolig trengs flere tiltak og sier «*Tror ikke folk har nok kjennskap til å gripe inn når hendelser skjer. Feier det under teppet*».

Zedlacher og Koeszegi (2021) sier at både soldater og ledere må gjøres oppmerksomme på at det er mobbing og seksuell trakassering som ødelegger for samholdet og truer stridsevnen i avdelingen og ikke det at alle ikke er lik og homogen.

Informantene melder om at det er innført tiltak på avdelingen som har hatt effekt av varierende grad. Noen av informantene melder om at de har gjennomført avdelingsvis MOST-seanse. L3 sier «*varslingsrutiner har jo kanskje blitt bedre, gjennom varslingskanaler [...], men savner fremdeles verktøykassa*».

Johansen og Fosse (2021) sier at styring og ledelse er virksomhetens verktøy for å nå mål. Det er viktig å ha gode verktøy, samt bruke disse riktig får å nå målene som er satt. Ledere må vite hvilke verktøy man må bruke til hvilke situasjoner, og må kunne jobbe med både systemer og mennesker. Videre sier de at militære ledere må ha kunnskap om styringsverktøy, for å bruke en blanding av styring og ledelse som passer oppdraget. Konsekvenser av dårlig styring og ledelse i Forsvaret kan bli meget alvorlig.

Ressurser lederne kan trekke ut av dette er å finne ut hvilke ressurser som allerede finnes, slik at de de kan starte å etablere sin verktøykasse og finne ut hva de mangler.

4.4 Har Forsvarets profesjonskultur noe å si for arbeidet med MOST.

På spørsmål om lederne hadde fått et oppdrag om å gjøre noe med mobbing og seksuell trakassering så svarer litt under halvparten ja.

Har du fått i oppdrag å gjøre noe med mobbing og seksuell trakassering?	
Ja	● ● ● ●
Nei	● ● ● ● ● ●

Tabell 8 MOST-opdrag

For å supplere svarene gitt over i tabell 1 så sier L2, som er registret som nei, at «Ikke fått noe oppdrag, men jeg har tatt det oppdraget.» Og det korrelerer med det neste spørsmålet om det trengs et slik oppdrag.

L2 har her brukt oppdragsbasert ledelsesprinsipper, jamfør Forsvarets grunnsyn på ledelse (2020) og tatt muligheten for å ta tak i Forsvarsjefens uttrykte intensjon om nulltoleranse for mobbing og seksuell trakassering, ute formelt å ha fått et oppdrag i linjen.

Trengs et slikt oppdrag?	
Ja	● ● ● ● ●
Nei	● ● ● ● ●

Tabell 9 Trenger man oppdrag om MOST

I spørsmål om det trengs et oppdrag er det en jevn fordeling i svarene. De som svarer nei, referer til generelt lederskap og eller at de ikke har noen utfordringer i sin avdeling i dag. De som svarer ja, henviser til svarene i MOST-undersøkelsen. L3 utdyper «*Når hverdagen treffer oss er det aktiviteter og oppdrag som blir prioritert, da er det fryktelig krevende å håndtere denne tematikken kontinuerlig. Skulle hatt fokus ovenfra og nedover også. Skulle ikke vært nødvendig med oppdrag, men kunne kanskje hatt et stående oppdrag, som man rapporter på.*»

Mens L2 har tatt oppdraget og L3 kanskje kunne tenkt seg et oppdrag man kunne rapportert på for å få hjelp til å prioritere det inn i hverdagen så sier Informanten fra FST sier at «*Målet er ikke å få flere rapporter, men å ta vare på personellet.*»

Så hvordan skal man prioritere inn arbeidet med forebygging av mobbing og seksuell trakassering uten å skape mer byråkrati som stjeler tid man i utgangspunktet ikke har?

Johansen og Fosse (2021) sier at styring og kontroll henger sammen der styring er å realisere mål og resultater. Kontroll er en del av styringen, og det å avdekke avvik er noe ledelsen må forholde seg til.

Ressursen lederne kan se for seg her er å få prioritert bruk av tid til arbeidet med mobbing og seksuell trakkaseing fra sin sjef, en måte er å få oppdrag man rapporterer på, slik at høyere sjef kan kontrollere at det faktisk er utført. Utfordringen med å prioritere inn noe er at noe annet må ut. Dette må da gå som en styringsdialog mellom nivåene. Dette er ikke noe en underlagt leder kan avgjøre, det er lederen på høyere nivå som må iverksette dette. Dette kan mulig gjøre noe med den systematikken i arbeidet med forebygging.

4.4.1 I hvilken grad innvirker profesjonalisme?

I forskning på militær identitet av Johansen et al. (2013), var et av funnene en signifikant variasjon på profesjonalisme mellom grenene. Der Hæren hadde den største forekomsten av profesjonalisme. Dette ble sett i sammenheng med krigerdimensjon, da disse lastet generelt på samme komponenter i analysen. Den signifikante forskjellen ble av forskerne mulig forklart med at den doktrinelle oppbygningen av profesjonalisme appellerer mer til Hæren enn de andre forsvarsgrenene.

Tolkes dette med Johansen & Fosse (2021) beskrivelse av profesjonalisme, som i hvilken grad individene identifiserer seg med og lever opp til rollespesifikke forventninger, mål og krav Forsvaret stiller. Hvor rollespesifikke forventningene leses blant annet i Forsvarets doktriner som setter RAM som grunnleggende for aktivitet Forsvaret (2020), kan det forventes at RAM har større grad av etterfølgelse i Hæren.

Med forsiktighet sammenstilles resultatet av måling av militær identitet og resultatene av MOST 2020. Dette ved å se på forekomsten av mobbing og seksuell trakassering i Hæren versus de andre grenene. Fasting (2020) viser til at forekomsten er omtrent det samme mellom grenene.

Det kan være flere årsaker. En årsak kan være at den delen av organisasjons forpliktelser i form av verdier, ikke definerer godt nok verdier som påvirker forekomst av mobbing og seksuell trakassering. Dersom de hadde vært det ville det mulig kunne ses utslag hos Hæren. På en annen side kan det også sies at heller ikke krigerdimensjonen har større utslag dersom forskningen er fremdeles gjeldende. Et annet forholdet er spørsmålet om utdanning og opplæring innen RAM, Forsvarets verdigrunnlag, Forsvarets doktriner, Forsvarets grunnsyn på ledelse, oppdragsbasert ledelse m.fl. heller ikke påvirker mobbing og seksuell trakassering i større grad. Dette med en tolkning om at dersom disse ble fulgt i sin helhet ville mobbing reduseres markant, da denne i definisjonen går over lengre tid. Grunnet den subjektive oppfattelsen knyttet til trakassering, kan misforståelser fremdeles ha mulighet til å forekomme, men disse burde rettes opp av intensjonene til for eksempel RAM. Respekt for hverandre og mot til å si ifra.

Det er et mulig funn at det ikke er forskjell mellom de forskjellige forsvarsgrenene, selv om det finnes ulikheter mellom disse. Det kan med andre ord være at det ikke er ulikhetene, men likhetene som gjør at det blir omtrent den samme forekomsten av mobbing og seksuell trakassering i MOST-undersøkelsene.

4.4.2 Forsvarets gamle kultur

L2 sier at det er «samfunnet [som] har endret seg veldig mye i forhold til det Forsvaret har. Vi henger igjen i veldig mye gammel kultur».

L3 sier «Samfunnsutviklingen endrer seg over tid. Det som ikke følte ut som mobbing tidligere føles kanskje det nå. Det er lettere å si ifra i dag, det er en bedre kultur for å si ifra nå».

L8 sier at vedkommende «ser at sjargongen kan oppleves nå som annerledes enn når jeg startet».

L2 sier «Nulltoleranse er bra, men den toleransen blir tolket utefra gammel kultur på avdelingene rundt omkring i Forsvaret.»

FST informanten sier «Disse generasjonsskillene er ganske markante [...] og det er ikke bare at vi eldre er gamle griser, men vi kan også bli sjokkert over hva de yngre tillater seg å gjøre [...] Vi må ha et generasjonsmøte hvor vi ser hverandre i øynene og ikke ser ovenfra og ned. Moraliserer er det dummet vi kan gjøre, da lukkes øynene» Han sier videre «Kan vi si at vi har nulltoleranse? ... Men vi har en [null]visjon som går mot null rapporterte saker. Alternativet vil være å tallfeste en nedre grense, som vil være rart[...] Da har vi en aksept da, men det har vi jo ikke.»

LKSK sier «En av gevinsten er at VBU og kadettene går sammen [...] effekten for kadettene av å mingle med erfarne OR'er favner også innenfor denne tematikken.»

Schein (1987) sier kulturen blir skapt i organisasjonen og blir en sannhet i denne gruppen som nye medlemmer læres opp til å følge. Videre sier han at organisasjonskulturen har en ekstern funksjon der organisasjonens mål og metoder må ha en høy aksept i samfunnet. Det vil si at Forsvaret må ha en høy aksept for sine metoder i samfunnet.

Busch (2012) sier at denne eksterne funksjonen sikrer profesjonen legitimitet i samfunnet. Profesjonskulturen skaper et felleskap som har et eget begrepsapparat, eksklusive medlemmer, har innad makt og status, samt at det er en arena for nære relasjoner som regulerer belønning og straff. Profesjonsetikk er en konkretisering av profesjonsverdiene, slik at det gir retting i yrkesutøvelsen. Det som er viktig er å utvikle det gode i menneskene at etiske karaktertrekk samsvarer med profesjonsidentiteten. Tillit er vesentlig i en etisk relasjon.

I møte mellom generasjonene må kulturen og den etablerte sannheten justeres slik at den passer i forhold til Forsvarets høye etiske standard og samfunnets forventninger. Dette går

begge veier. De unge og de gamle har begge mulige holdninger som ikke passe den andre. Lederens ressurser har evnen til å utvikle det gode i menneske ved å få til et samarbeid mellom generasjonene. Dette gjøres først og fremst med å skape tillit mellom partene, gjennom at de snakker sammen om det å skape verdier som hele profesjonen kan akseptere og som er i tråd med høyere etisk standard og samfunnet.

4.4.3 Utvikling av holdninger

L3 sier «Å ha de riktige holdningene er ekstremt viktig. Forståelse for hvordan man påvirker andre, moralsk kompass. Og sånn som vi har etablert det, med fokus i alle ledd, ATV og sjeferssjant, tydelig på det som sjef – åpen dør politikk – sunn fornuft. De nye [må læres å] være snille med hverandre, god gammaldags folkeskikk.»

L2 sier «de nye ansatte og de nye vernepliktige som kommer inn nå har helt andre forventninger til [...] hva nulltoleranse for mobbing og seksuell trakassering er for noe.» L2 sier videre «Jeg vil si at det er en utfordring å være en del av prosessen i Forsvaret, der Forsvaret skal endre seg for å passe dagens samfunn og forventninger.»

LKSK sier «Vi ønsker å utdanne befal og offiserer som er kritisk til det som skjer rundt dem, også når det gjelder MOST-tematikken». Videre sier de «Vi jobber med holdninger og etikk i alle årene [...] også på det sosial utenfor skoletiden [...] der hendelser kan tas inn i undervisningen. Det er lederskap i praksis.»

Johansen og Fosse (2019) sier at militære ledere har ansvar for å utvikle holdninger og adferd til underlagt personell. Bedre holdninger og adferd vil derfor føre til bedre ytelse, mindre fravær, øke jobbtilfredshet og øke motivasjonen til personellet. Å vise respekt for andre når man er i uniform er viktig, mens man jobber med kolleger mot oppgavene man skal løse sammen til tross for forskjell i legning, kjønn, religion og så videre. I Forsvaret er det et lederansvar og utvikle sunn profesjonsidentitet.

Lederens ressurs for å utvikle holdninger hos personellet er å gå foran som et godt eksempel, og kreve at andre har de samme gode holdningene som en selv. Vise til personellet at man kan vise respekt til andre man samarbeider med, og korrigere adferd når det er nødvendig. Bedre holdninger og adferd fører til mindre fravær og økt motivasjon som betyr mindre å gjøre administrativt for lederen, som igjen frigjør tid til å for eksempel bedrive forebyggende arbeid mot mobbing og seksuell trakassering.

4.5 Forskjellen på før og nå

L3 mener at det har vært et kontinuerlig holdningsskapende arbeid, men er usikker på om det har effekt, da samfunnsutviklingen endrer seg over tid. L3 sier videre at *«det som ikke føltes ut som mobbing tidligere føles kanskje som det nå. Det er lettere å si i fra i dag, det er en bedre kultur for å si ifra nå. Effekten er at mørketallene er mindre, det er jeg sikker på. Om det har hatt effekt på tematikken? Kanskje på seksuell trakassering, der #metoo har ført til en godt etablert nulltoleranse.»*

L2 sier *«... samfunnet har endret seg veldig mye i forhold til det Forsvaret har. Vi henger igjen i veldig mye gammel kultur. Som gjør til at avdelingene sier de har nulltoleranse, men det har de egentlig ikke. For de har den gamle kulturen der det de kaller for sånn kompismobbing og litt sånn god stemning på jobb, som faktisk ikke er det, det er mobbing og trakassering. Slik at det å henge med i endringer som skjer i samfunnet for Forsvaret har vært en utfordring og er en utfordring og kommer til å være det en god stund til.»*

L3 sier *«det var en røffere tone før, rundt tidlig 2000-tallet.»*

L1 sier at utfordringer med mobbing og seksuell trakassering *«[...] var ikke eksplisitt så tydelig [før] som det er nå.»* Videre sier L1 at *«det var litt lettere før. Når du hadde et individ som ble mobbet så var det veldig tydelig at han ble mobbet.»*

L7 sier at utfordring med mobbing og seksuell trakassering *«[...] har blitt mer aktualisert i de senere år. Utfordringen har sikkert vært der [før]. Liker at det er blitt satt på dagsorden. Det er også lettere å se det man fokuserer på. Det fokuset gjør at det [Mobbing og seksuell trakassering] blir oppdaget.»*

L2 sier *«Når jeg snakker med folk som har vært i Forsvaret i 20-30 år og snakker om det faglige [MOST] og om hvordan det påvirker personer, så faller de av. «De må jo tåle litt» [...]»*

LKSK omtaler de unge som kommer inn i Forsvaret og sier *«Det er mindre skambelagt å ta opp slike ting [mobbing og seksuell trakassering] nå enn for 20 år siden.»*

Fasting et al. (2020) sier at dersom det aksepteres negative utsagn og at negative reaksjoner å dette blir møtt med at *«det må man kunne tåle»*, så kan det føre til at de nye lærer dette og bruker dette selv for å få innpass i miljøet. Dette er i tråd med Schein (1987) sin teori om organisasjonskultur der en gruppe har et mønster som har fungert for de og blir betraktet som sannhet, slik at det læres bort til nye medlemmer for å håndtere slike utfordringer. Samtidig

knyttet en kommentar til at dersom avdelinger ikke blir mål på mobbing og seksuell trakassering, men fremdeles leverer på de målte oppdragene, blir det med å tolke Schein til at adferden fungerer for avdelingen. Zedlacher og Koeszegi (2021) sier at det er først og fremst kulturelle endringer som er nødvendig for å redusere systematisk mobbing og trakassering. Forsvarets ledere og personell må gjøres oppmerksomme på og læres opp til at det er mobbing og trakassering som ødelegger for en avdeling og ikke det at det er en ikke homogen masse i avdelingen. Busch (2012) sier at ved endringer i rammene så må man etablere tilpasningsmål, og er det ikke nok å tilpasse seg, må man lage utviklingsmål for å møte fremtidens utfordringer.

For å få bukt med negative holdninger i en gruppe så må lederen få endret sannheten for adferd og holdninger i en gruppe slik at de nye ikke lærer slik adferd som er uønsket. Dette må gjøres ved å sette av tid til arbeidet. Dette er trolig arbeid som kommer til å gå over noe tid, og det er viktig å jobbe med det kontinuerlig for å endre mønsteret og den etablerte sannheten. Samtidig må hele organisasjonen jobbe for dette målet sammen.

5 Konklusjon og anbefaling

5.1 Forskningsspørsmålene

På spørsmålet om profesjonalisme har effekt på mobbing og seksuell trakassering, er det utfordrende å konkludere med sammenstillingen av MOST-undersøkelsene og forskning på militær identitet. Der Hæren hadde en signifikant variasjon ses ikke dette i MOST-undersøkelsene. Det er flere forhold tatt opp i denne oppgaven som også kan være årsak til at det er omtrent samme resultat. Der likheter mellom forsvarsgrenene kan være en av årsakene.

Videre spør vi om generell lederskapsutdanning er dekkende eller om det trengs fagspesifikk kompetanseheving? Dette er noe informantene mener selv. Både i form av opplæring, men også egne ansatte/roller som ivaretar dette i organisasjonene med nærhet til og i avdeling. På en side kan det sies at konstruktiv lederstil har forebyggende effekt på mobbing og seksuell trakassering, og en slik lederstil og forståelse for lederadferd blir dekket i lederskapsutdanning. På en annen side vil fagspesifikk utdanning hjelpe ledere å tilegne seg kunnskap som er nødvendig for det målformulerende og problemløsende. Dette i form av adferdsspråket og da språkformulerende. Dette vil hjelpe organisasjonen å forstå utfordringene og håndtere disse.

Om det finnes det et generasjonsskille innen tematikken er blitt tydelig. Både sentral ledelse og ledere på lavere nivåer identifiserer dette. Dog går det begge veier. At Forsvaret følger samfunnsutviklingen og innehar høy etisk standard. Samtidig som nye generasjoner ivaretas i organisasjonene, men også samfunnsutvikling som de nye generasjonene er med på ikke får innpass i organisasjonen dersom de ikke innehar den høye etiske standarden. For eksempel kan individualisme og for høy grad av dette mulig påvirke organisasjonene.

På spørsmålet om i hvilken grad brukes verktøy og allerede iverksatt tiltak i forebygging og håndtering av mobbing og seksuell trakassering, er dette sammensatt. Det er variasjon blant informantene om kunnskaper, tillit til og bruk av verktøyene. Det er også stilt spørsmål ved om flere av ledere burde delta i allerede pågående prosesser som risikovurdering lokalt. Det ene tiltaket som er innført er opplæring av tjenestegjørende i Forsvaret. Dette etterspør flere informanter. Samtidig påvirkes systematikken i tilnærmingen av at et av verktøyene, MOST-

undersøkelsene kommer med mellomrom på flere år. Flere av informantene tolkes dit hen at ikke gjennomgår MOST-undersøkelsene i større grad. Dette er kanskje det ene verktøyet eller tiltakene som kunne hatt større effekt, men som kunne også ha blitt anvendt mer med bedre opplæring.

Med hvilke ressurser ledere mener at de ikke har, men trenger er det fagspesifikk opplæring innen tematikken som mulig er tydeligst. Dette i form av kunnskaper til lederne, men også i form av medarbeidere eller roller med kunnskapen nærmere avdelingen.

5.2 Problemstillingen

I hvilken grad har og benytter ledere i Forsvaret ressurser til å forebygge og håndtere mobbing og seksuell trakassering?

Ressurser favner i denne oppgaven bredt. Det kunne vært hensiktsmessig å dele opp de forskjellige elementene av det som betegnes som ressurser, for å se nærmere på disse. Det ville også hatt en bedre oppløselighet dersom det ble identifisert hvilken ressurs som var eller er mer avgjørende i forebygging og håndtering av mobbing og seksuell trakassering. Grunnet kompleksiteten med alle variablene og at forfatterne søkte etter kunnskap om disse før og under forskningen, blir oppgaven mer en kartlegging av hva forskjellige ledere mener om ressursene de har til rådighet. Oppgaven kunne ha fokusert mer på og sett nærmere på lederes forståelse av MOST-undersøkelsene og hvordan de i det daglige brukte denne forståelsen.

Med dette sagt kan det sies at de fleste lederne som er informanter i denne oppgaven ikke har fått et oppdrag om å gjøre noe i forhold til resultatene til MOST-undersøkelsene. Man må belage seg på intensjonsbasert forståelse av at det er et oppdrag. Noen ledere mener at det må et spesifikt oppdrag til for å kunne prioritere i hverdagen. Offiserene har på sin lederutdanning fått en generell utdanning om holdninger, etikk og ledelse (HEL), der temaet er nevnt, men har ikke fått fagspesifikk utdanning for å kunne ta tak i dette ute i avdelingen etter endt utdanning. Befalet som går videregående befalsutdanning har også undervisning i HEL, men også der er mobbing og seksuell trakassering kun nevnt, og de har heller ikke fagspesifikk utdanning. Dette kan muligens sammenlignes med ledelse uten styring som blir kunnskapsløs eller som vi har valgt som tittel til denne oppgaven – navigasjon uten kart og kompass. Når det gjelder befalet, som er sjefssersjant på alle nivå, så vil de være sjefens

rådgiver når det gjelder kompetanse og kultur i sin avdeling. Da er det kanskje naturlig at en slik rolle kan ivareta arbeidet med mobbing og seksuell trakassering og er tillagt sersjantsøyla. Sersjantsøyla har et eget nettverk i organisasjonen som allerede er på plass og om alle sjefssersjantene møtes og inkluderer tematikken inn i dette fora så kan man også bruke det til å øke kunnskap om tematikken. Ved bruk av sersjantsøyla så vil tematikken få en bred utvidelse og ivaretagelse i organisasjonen. Ledere i Forsvaret har i noen grad ressurser og benytter seg i varierende grad av disse ressursene. Dog er noen av disse ressursene i form av generell lederskapsutdanning og det kan være utfordrende å få effekt i forebygging og håndtering av mobbing og seksuell trakassering.

5.3 Studiens betydning for praksis

Gir innsikt for videre styring innen forebygging og håndtering av mobbing og seksuell trakassering med utgangspunkt i ledere og deres ressurser, og hva teori og ulike ledere mener er mer betydelig. Der spesifikk opplæring i kombinasjon med roller med nær tilknytting til utførende nivå fremheves. En bekreftelse på og et data punkt på et mulig generasjonsskille.

Behovet for å se på mulige løsninger for å skape en mer systematisk arbeidsmetode med mobbing og seksuell trakassering i hele organisasjonen. Skape et språksamspill i hele organisasjonen på tvers av generasjonsskiller og gjøre verktøy som MOST-undersøkelsene til forståelse og deler av dette språket.

Referanser

- Albert, Stuart & Whetten, David A. (1985). Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*, 7, 263-295.
- Arbeidsmiljøloven. (2006). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.* Arbeids- og inkluderingsdepartementet. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>
- Arbeidstilsynet. (u.å.). *Mobbing*. Hentet 24. mai 2022 fra <https://www.arbeidstilsynet.no/tema/mobbing>
- Arbeidstilsynet. (u.å.-a). *Seksuell trakassering*. Hentet 24. mai 2022 fra <https://www.arbeidstilsynet.no/tema/trakassering/seksuell-trakassering/>
- Arbeidstilsynet. (u.å.-b). *Trakassering*. Hentet 24. mai 2022 fra <https://www.arbeidstilsynet.no/tema/trakassering/>
- Bentzrød, Sveinung Berg. (2014). Forsvaret krymper tremila. *Aftenposten.no*. <https://www.aftenposten.no/norge/i/0Ey00/forsvaret-krymper-tremila>
- Busch, Tor. (2012). *Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner*. Fagbokforlaget.
- Busch, Tor, Johnsen, Eirik & Klausen, Kurt Klaudi. (2017). *Modernisering av offentlig sektor; Trender, ideer og praksiser* (J. O. Vanebo, Red. 3. utg.). Universitetsforlaget.
- Cambridge Dictionary. (u.å.). zero tolerance. I *Cambridge Dictionary*. Cambridge University Press. Hentet 24. mai 2022 fra <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/zero-tolerance>
- Det Norske Akademis Ordbok. (u.å.). nulltoleranse. I *Det Norske Akademis Ordbok*,. Hentet 24. mai 2022, fra <https://naob.no/ordbok/nulltoleranse>
- Einarsen, Ståle Valvatne, Hoel, Helge, Zapf, Dieter & Cooper., Cary L. (2020). *Bullying and Harassment in the Workplace: Theory, Research and Practice* (3. utg.). CRC Press.
- Fasting, Kari & Køber, Petter Kristian. (2019). *Anbefalt metode for kartlegging av mobbing og seksuell trakassering i Forsvaret* (19/00805). Forsvarets forskningsinstitutt. <https://www.ffi.no/publikasjoner/arkiv/anbefalt-metode-for-kartlegging-av-mobbing-og-seksuell-trakassering-i-forsvaret>
- Fasting, Kari, Køber, Petter Kristian & Strand, Kari Røren. (2020). *Mobbing og seksuell trakassering i Forsvaret - resultater fra MOST-undersøkelsen 2020* (21/00414). Forsvarets Forskningsinstitutt. <https://www.ffi.no/publikasjoner/arkiv/mobbing-og-seksuell-trakassering-i-forsvaret-resultater-fra-most-undersokelsen-2020>
- Forsvaret. (2014). *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Forsvarsstaben. <https://fhs.brage.unit.no/fhs-xmlui/handle/11250/224031?show=full>

- Forsvaret. (2018). *Forsvarets årsrapport*. <https://www.forsvaret.no/aktuelt-og-presse/publikasjoner/forsvarets-arsrapport/faar2021>
- Forsvaret. (2019). *MOST-tall for forsvarsgrenene*. Forsvaret.no. Hentet 24. mai 2022 fra <https://www.forsvaret.no/aktuelt-og-presse/arkiv/pressemeldinger/most-tall-for-forsvarsgrenene>
- Forsvaret. (2020). *Forsvarets grunnsyn på ledelse*. <https://www.forsvaret.no/soldater-og-ansatte/regelverk/Forsvarets-grunnsyn-ledelse.pdf/>
- Forsvaret. (2021a). *Forsvaret i tall*. Hentet 24.mai 2022 fra <https://www.forsvaret.no/om-forsvaret/forsvaret-i-tall?msclkid=785c0999cec711ecbedcac7251f0facb>
- Forsvaret. (2021b). *Forsvarets undersøkelse om mobbing og seksuell trakassering*. Hentet 24. mai 2022 fra <https://www.forsvaret.no/aktuelt-og-presse/aktuelt/most2020>
- Huntington, Samuel P. (1985). *The soldier and the state*. The Belknap press of Havard university press.
- Johansen, Rino Bandlitz & Fosse, Thomas Hol. (2021). *Militær ledelse* (O. Boe, Red. 1. utg., Bd. 2). Fagbokforlaget.
- Johansen, Rino Bandlitz, Laberg, Jon Christian & Martinussen, Monica. (2013). Measuring Military Identity: Scale Development and Psychometric Evaluations. *Social behavior and personality*, 41(5), 861-880. <https://doi.org/10.2224/sbp.2013.41.5.861>
- Johnsen, Åge & Lunde, Stig. (2011). Ledelsesidealer i Forsvaret. *MAGMA*, (1), 40-49. <https://old.magma.no/ledelsesidealer-i-forsvaret>
- Lee, Aline Magdalena. (2018). mutualisme. I *Store norske leksikon*. Hentet 24. mai 2022 fra <https://snl.no/mutualisme>
- Likestillings- og diskrimineringsloven. (2018). *Lov om likestilling og forbud mot diskriminering* Kultur- og likestillingsdepartementet,. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2017-06-16-51/>
- Mowday, Richard T., Steers, Richard M. & Porter, Lyman W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Muladal, Ane, Widerø, Rolf j. & Austgård, Elive. (2022). Snikfilmet i dusjen. *Verdens gang*. <https://www.vg.no/nyheter/innenriks/i/dnEqEB/snikfilmet-i-dusjen>
- Norsk rikskringkasting. (2010). *Å være i kamp er bedre enn sex*. NRK.no. Hentet 24. mai 2022 fra https://www.nrk.no/norge/_-a-vaere-i-kamp-er-bedre-enn-sex-1.7309977
- Ombudsmannsnemnda for Forsvaret. (2020). *Ombudsmannsnemnda for Forsvaret sin innberetning om virksomheten i tiden 1. januar – 31. desember 2019*.

- <https://forsvarsombudet.no/wp-content/uploads/2020/10/dokument-nr-5-aarsberetning-2019-2020.pdf>
- Padmanabhan, Asha. (2021). The military must not settle for being a microcosm. <https://www.militarytimes.com/opinion/commentary/2021/02/10/the-military-must-not-settle-for-being-a-microcosm/>
- Quist, Christina & Elgaaen, Vilde. (2022). Politimann bøtelagt for seksuelt krenkende adferd – frikjent av retten. *Verdens gang*. <https://www.vg.no/nyheter/innenriks/i/oWObqW/politimann-boetelagt-for-seksuelt-krenkende-adferd-frikjent-av-retten>
- Ravasi, Davide & Rekom, Johan van. (2003). Key Issues in Organizational Identity and Identification Theory. *Corporate Reputation Review*, 6(2), 118-132. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540194>
- Regjeringen. (2020). *Etikk*. Hentet 24. mai 2022 fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/kommuner-og-regioner/kommunestruktur/Verktoy/lokaldemokrativeilederen/del-a/etikk/id2424157/>
- Regjeringen. (2015). *Allmenn verneplikt*. Hentet 24. mai 2022 fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/forsvar/innsikt/allmenn-verneplikt/id2009109/?msclkid=4ad5b4bfcec611ec93c142b0574138cf>
- Reupert, Andrea, Straussner, Shulamith Lala, Weimand, Bente & Maybery, Darryl. (2022). It Takes a Village to Raise a Child: Understanding and Expanding the Concept of the “Village” [Perspective]. *Frontiers in Public Health*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.756066>
- Reusch, Christian. (2021). kontradiksjon - jus. I *Store norske leksikon på snl.no*. Hentet 24. mai 2022 fra https://snl.no/kontradiksjon_-_jus
- Ringdal, Kristen. (2020). *Enhet og Mangfold; Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (4. utg.). Fagbokforlaget.
- Rones, Nina, Fasting, Kari, Sand, Trond Svela & Køber, Petter Kristian. (2018). *Metodeutvikling for kartlegging av mobbing og seksuell trakassering i Forsvaret*. Forsvarets forskingsinstitutt. <https://publications.ffi.no/nb/item/asset/dspace:4191/17-16767.pdf>
- Schein, Edgar H. (1987). *Organisasjonskultur og ledelse. Er kulturendring mulig* (K. A. H. Brun, Overs.). Libro forlag.

St.meld. nr. 36 (2006–2007). *Økt rekruttering av kvinner til Forsvaret.*

Forsvarsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-36-2006-2007-/id475314/>

Thommessen, Julia Kirsebom. (2022). *Spurte politistudent om hun følte seg voldtatt – ble frikjent.* Norsk rikskringkasting. Hentet 24. mai 2022 fra

https://www.nrk.no/norge/spurte-politistudent-om-hun-folte-seg-voldtatt-_ble-frikjent-1.15960434

Tjora, Aksel. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4. utg.). Gyldendal.

Zedlacher, Eva & Koeszegi, Sabine Theresia. (2021). Workplace Bullying in Military Organizations: Bullying Inc.? I (s. 435-464) (Handbooks of Workplace Bullying, Emotional Abuse and Harassment). Springer Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-10-5308-5_18

Vedlegg

Vedlegg 1: Informasjonsskriv og samtykkeskjema.

Vedlegg 2: Intervjuguide Ledere.

Vedlegg 3: Intervjuguide Forsvarsstaben.

Vedlegg 4: Intervjuguide Luftkrigsskolen.

Vedlegg 1: Vil du delta i forskningsprosjektet

” fra meninger til tiltak – navigering uten kart og kompass?”

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å kartlegge lokale effekter av MOST-undersøkelsen, Forsvarets undersøkelse om mobbing og seksuell trakassering.

I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med dette forskningsprosjektet er å analysere om det er effekt av eventuelle tiltak innført etter MOST-undersøkelsene, om mobbing og seksuell trakassering i Forsvaret, i 2018 og 2020. Vi planlegger å intervjuer inntil 12 ledere på forskjellige nivå i 132 luftving og en på sentralt nivå i Forsvaret. Forskningsspørsmålene vil undersøke om i hvilken grad kan og har Forsvarets tiltak motvirket mobbing og seksuell trakassering ved 132 luftving. Dette prosjektet er en masteroppgave fra handelshøyskolen ved NTNU og informasjonen som blir samlet inn vil utelukkende kun bli brukt i denne oppgaven.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Norges teknisk naturvitenskaplige universitet (NTNU) ved Handelshøyskolen er ansvarlig for prosjektet. Og prosjektet er godkjent av Forsvaret ved Forsvarets forskningsråd, Forsvarsstaben og ved 132 luftving.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du har blitt trukket ut fordi du er en leder i din avdeling. Det vil bli trukket ut inntil 12 ledere på forskjellige avdelinger og nivå i 132 luftving. Det er ingen i 132 luftving som er orientert om hvem som er forespurt, det er en direkte forespørsel til deg på bakgrunn av vår kjennskap til 132 luftving.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet innebærer det at du gjør deg tilgjengelig for et intervju på inntil en times varighet. Under intervjuet vil det bli tatt opp lyd og det vil bli tatt notater under samtalen.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Kun prosjektgruppen vil ha tilgang på innsamlet materiale i forskningsprosjektet. Prosjektgruppen består av 2 veiledere og 2 studenter.

Dataene vil bli lagret sikkert på NTNU sine sikre filområder. Navn og kontaktinformasjon vil bli erstattet av en kode og oppbevart adskilt fra øvrige data.

Lydopptakene vil bli tatt opp via nettskjema appen til Universitetet i Oslo som NTNU har en databehandleravtale med og som er godkjent for å behandle konfidensielle persondata.

Deltageren vil ikke kunne gjenkjennes i den publiserte masteroppgaven.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er i juni etter at masteroppgaven er forsvart muntlig. Alle data som er innsamlet vil etter prosjektets slutt slettes.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. På oppdrag fra NTNU har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- NTNU ved Tor Georg Jakobsen, Telefon; 73 41 26 61, e-post; tor.g.jakobsen@ntnu.no
- NTNU personvernombud: Thomas Helgesen, Telefon; 93 07 90 38 e-post; thomas.helgesen@ntnu.no

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Tor G. Jakobsen
Veileder

Michael Bakken & Øivind Farstad
Masterstudenter

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*fra meninger til tiltak – navigering uten kart og kompass?*», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2:

Intervjuguide ledere

Fra meninger til tiltak – navigering uten kart og kompass?

Innledning

Først og fremst ønsker vi å takke for at du hjelper til i arbeidet med vår masteroppgave. Formålet med samtalen er å skaffe data til vår masteroppgave der vi ønsker å analysere tiden etter at første MOST-undersøkelsen resultat ble lagt frem. Vi ønsker å finne ut hvilke eventuelle tiltak undersøkelsene har gitt og om det er mulig eller kan forventes en reduksjon av hendelser lokalt på Ørland flystasjon før neste MOST-undersøkelse i 2022. I masteroppgaven vil vi ikke bruke navn og vi vil anonymisere informantene. 132 Luftving som enhet vil bli identifisert i avhandlingen, så du vil kunne identifiseres som en mannlig eller kvinnelig leder, med kortere eller lengre erfaring, ansatt ved 132 Luftving.

Samtalen vil handle om dine erfaringer med mobbing og seksuell trakassering og håndtering av disse lokalt på Ørland, samt MOST undersøkelsen og kjennskap til eventuelle etterfølgende tiltak lokalt her på Ørland flystasjon. Og så avslutter vi med en liten oppsummering til slutt. Intervjuet tar rundt maksimalt 60 minutter å gjennomføre, dette vil avhenge av dine svar.

Spørsmål

1. Ville du sagt at du som leder har lite, noe eller mye erfaring med mobbing, seksuell trakassering og håndtering, samt forebygging av denne tematikken?
2. Tror du at du har mer eller mindre enn andre ledere lokalt på Ørland?
3. Hvor lenge har du vært leder i Forsvaret?
4. Har tematikken vært en utfordring alle de nevnte årene?
5. Har du lest gjennom begge eller en av MOST-undersøkelsene (Mobbing og seksuell trakassering undersøkelsene i Forsvaret)?
6. Hva er dine tanker rundt disse undersøkelsene?
7. Tror du at med tiden som har gått fra 2018 til 2020 og 2020 til 2022, at Forsvaret vil nå ha skapt reduksjon i forekomsten av mobbing og seksuell trakassering? Hvorfor? Hvorfor ikke?
8. Er det etter din mening behov for flere tiltak i Forsvaret for å redusere forekomsten av og bedre håndteringen av mobbing og seksuell trakassering? Hvorfor? Hvorfor ikke?
9. Kjenner du til tiltakene som er blitt implementert de siste årene mot mobbing og seksuell trakassering og eller andre tiltak? Kan du nevne en eller flere? Tror du at noen av disse har en effekt?
10. Har du hørt om, lest eller gått gjennom Arbeidstilsynets tiltak mot mobbing og seksuell trakassering på arbeidsplassen?
11. Et av tiltakene fra Arbeidstilsynet er å risikovurdering av aktiviteten til de ansatte opp mot mobbing og seksuell trakassering. Har dere gjennomført en slik risikoanalyse på din avdeling?
12. Mener du at du har ressurser til å gjøre noe med mobbing og seksuelltrakassering på din avdeling? (kompetanse, prosedyrer, tid, bemanning osv.) Hvorfor? Hvorfor ikke?

13. I hvilken grad ville du sagt at du har kjennskap til følgende: (Ingen – I noe grad – I god grad -I større grad)
- Oppdragsbasert ledelse
 - RAM – Respekt ansvar mot
 - HEL – Holdninger Etikk Ledelse
 - FGL – Forsvarets Grunnsyn på Ledelse
 - Arbeidsmiljøloven – og da spesielt aktivitetsplikt
 - MOST-undersøkelsen
14. Har du fått i oppdrag å gjøre noe med mobbing og seksuell trakassering? Trengs et slikt oppdrag?
15. Hvem, hvilket nivå eller avdeling ser du som mest sentral i å fatte tiltak eller gjøre noe med utfordringer knyttet til mobbing og seksuell trakassering i Forsvaret / 132 luftving?)
16. Har du opplevd noen tiltak de siste årene mot mobbing og seksuelltrakassering? Har disse hatt effekt? Hvorfor? Hvorfor ikke?
17. Hva mener du ville vært tiltak som har effekt mot mobbing og seksuelltrakassering på din avdeling eller lokalt på Ørland?
18. Har du sett eller blitt gitt tallene fra MOST for din avdeling? Er dette avgjørende eller ikke? Hvorfor, hvorfor ikke?
19. Tror du at du ville oppdaget systematisk mobbing på din arbeidsplass? Hvordan? Hvorfor ikke?
20. Tror du OMT vil ha en positiv, nøytral eller negativ effekt på mobbing og seksuelltrakassering i Forsvaret og lokalt på Ørland?
21. Har du fått eller var det nok undervisning om tematikken under gjennomføringen av offisers- eller befalsutdanningen?
22. Kjenner du deg og din avdeling igjen i MOST resultatene?

Avslutning

Da har vi kommet til avslutningen.

For å oppsummere, hvis du skulle trekke ut tre ting som du mener er det viktigste vi har snakket om her i dag, hva ville det vært?

Og er det noe mer du vil si eller legge til?

Kan vi kontakte deg igjen om det skulle bli aktuelt?

Og igjen, tusen takk for at du stilte opp.

Vedlegg 3:

Intervjuguide Forsvarsstaben Fra meninger til tiltak – navigering uten kart og kompass?

Innledning

Først og fremst ønsker vi å takke for at du hjelper til i arbeidet med vår masteroppgave. Formålet med samtalen er å skaffe data til vår masteroppgave der vi ønsker å analysere tiden etter at første MOST-undersøkelsen resultat ble lagt frem. Vi ønsker å finne ut hvilke eventuelle tiltak undersøkelsene har gitt og om det er mulig eller kan forventes en reduksjon av hendelser lokalt på Ørland flystasjon før neste MOST-undersøkelse i 2022.

I dette intervjuet så er du intervjuet i form av å svare ut for spørsmål til Forsvarsstaben (FST) og inneholde ikke personlige spørsmål som er berørt av personvernlovgivningen.

Samtalen vil handle om hva Forsvarsstaben mener om MOST-undersøkelsen og bakgrunnen for denne undersøkelsen ble igangsatt og om tiltakene som ble besluttet innført etter MOST-undersøkelsene har gitt de forventende effektene.

Intervjuet tar rundt 90 minutter å gjennomføre, dette vil avhenge av dine svar.

Spørsmål

1. Hva var grunnlaget for at Forsvaret gjennomførte første MOST undersøkelse?
2. Finnes det en budsjetttramme på arbeidet med MOST i Forsvaret?
 - a. Kostnad spørreundersøkelsen?
 - b. Er det en kostnad knyttet til tiltakene?
 - c.
3. Til hvem og for hvem er MOST resultatene utarbeidet for?
 - a. Sentralt? FSJ? Departementet? Ledere på alle nivåer?
 - b.
4. Et av tiltakene er utdanning og kompetansebygging. Hvem skal og hvordan skal kunnskap utdanning og ressurser gis til ledere? Hvordan er dette tenkt løst? (Nye versus gamle ledere)
5. Har Forsvaret analysert seg selv i MOST kontekst? Har vi undersøkt forsterkende faktorer og mitigerende tiltak til disse, samt sprer denne kunnskapen videre? Har OMT gått gjennom en slik prosess?
 - a. Organisasjonsforandring er dette blitt analysert Forsvaret?
 - b.
6. Er det mulig for Forsvaret å bruke mål- og resultatstyring i arbeidet med mobbing og seksuell trakassering?
- 7.
8. Forsvaret skriver selv på sine nettsider under “fremtids utsikter”, at “Forsvarssektoren har et samfunnsansvar for forvaltning av samfunnets verdier”. Hvordan ser Forsvaret på dette med tanke på mobbing og seksuell trakassering? Har vi et samfunnsansvar innen dette?
9. Sett i lys av Forsvarets grunnverdier, der hvor tillit fra sivil samfunnet fremheves, hvordan ser Forsvaret på å skape tillit fra sivilsamfunnet med tanke på arbeidet med mobbing og seksuell trakassering i egen etat?

10. Tiltak 1 sier noe om at det skal statueres at mobbing og seksuell trakassering ikke er forenelig med Forsvarets verdier og gi informasjon om hvordan å varsle. Er dette tilstrekkelig? (Hindre at det blir en sak før det blir en sak?) (Fokus på samhandling og kommunikasjon)
11. Har Forsvaret per i dag nok kunnskap, deriblant ledere på alle nivå, til å redusere og håndtere mobbing og seksuelltrakasseringssaker? Hvordan ses dette opp mot aktivitetsplikten?
12. Har Forsvaret per i dag nok kunnskap, deriblant ledere på alle nivå, til å redusere og håndtere mobbing og seksuelltrakasseringssaker? Hvorfor? Hvorfor ikke? Hva gjøres med det?
13. Forsvaret har uttalt en nulltoleranse for mobbing og seksuell trakassering. Finnes det en langtidsplan for arbeidet med mobbing og seksuell trakassering i Forsvaret som reduserer den til null?

Avslutning

Ok, da har vi kommet til avslutningen.

For å oppsummere, hvis du skulle trekke ut tre ting som du mener er det viktigste vi har snakket om her i dag, hva ville det vært?

Og er det noe mer du vil si eller legge til?

Kan vi kontakte deg igjen om det skulle bli aktuelt?

Og igjen, tusen takk for at du stilte opp.

Vedlegg 4:

Intervjuguide Luftkrigsskolen

Fra meninger til tiltak – navigering uten kart og kompass?

Innledning

Først og fremst ønsker vi å takke for at du hjelper til i arbeidet med vår masteroppgave. Formålet med samtalen er å skaffe data til vår masteroppgave der vi ønsker å analysere tiden etter at første MOST-undersøkelsen resultat ble lagt frem. Vi ønsker å finne ut hvilke eventuelle tiltak undersøkelsene har gitt og om det er mulig eller kan forventes en reduksjon av hendelser lokalt på Ørland flystasjon i fremtiden, sett fra ledernes perspektiv.

I dette intervjuet så er du intervjuet i form av å svare ut for spørsmål til Luftkrigsskolen (LKSK) som har utdannet de fleste lederne på Ørland flystasjon og inneholder ikke personlige spørsmål som er berørt av personvernlovgivningen.

Samtalen vil handle om hvordan lederne i Luftforsvaret / 132 LV får opplæring i å forebygge og håndtere tilfeller av mobbing og seksuell trakassering i sine nåværende og fremtidige avdelinger.

Intervjuet tar rundt 60-90 minutter å gjennomføre, dette vil avhenge av deres svar.

Spørsmål

Vi definerer utdanning som flere årlig skolegang, mens opplæring defineres innenfor klassisk kurs ramme.

- 1) Hva gjør LKSK opp mot mobbing og seksuell trakassering opplæring/utdanning på de linjene som går her?
 - a) Utdanning Bachelor
 - b) Utdanning VBU
- 2) VIVAT – Ses det på i denne konteksten (MOST)
- 3) Utdanning/opplæring arbeidsgivers ansvar. (Punching i FIF – kontra arbeidsgiveransvar) (Arbeidsmiljøloven - Aktivitetsplikten)
- 4) Utdanning- Skripta vs. tilpasset. Vet dere hva som gjøres på KS Linderud
- 5) Har dere noen fremtidsutsikter for tematikken. Et eget opplegg? Hvorfor/hvorfor ikke. Hvordan?
- 6) Er det mest fokus på styring eller ledelse under utdanning og opplæring på Luftkrigsskolen?

Avslutning

Ok, da har vi kommet til avslutningen. For å oppsummere, hvis du skulle trekke ut tre ting som dere mener er det viktigste vi har snakket om her i dag, hva ville det vært?

Og er det noe mer du vil si eller legge til?

Kan vi kontakte deg igjen om det skulle bli aktuelt?

Og igjen, tusen takk for at du stilte opp.

